

Sofia Essén

Storytelling i företagets strategiska kommunikation

En kvalitativ studie om hur företag strategiskt kan utnyttja storytelling som verktyg i hållbarhetskommunikation med de anställdas roll i fokus

Sofia Essén
Pro Gradu-avhandling i
Internationell Marknadsföring
Handledare: Anna-Greta Nyström
Handelshögskolan vid
Åbo Akademi
Åbo 2019

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Internationell marknadsföring
Författare: Sofia Essén
Arbetets titel: Storytelling i företagets strategiska kommunikation - En kvalitativ studie om hur företag kan utnyttja storytelling som verktyg i hållbarhetskommunikation med de anställdas roll i fokus
Handledare: Anna-Greta Nyström
<p>Abstrakt:</p> <p>Hållbarhet och hållbar utveckling är begrepp som blivit några av de mest omtalade i dagens värld. Vi lever i en ständig diskussion om vad som borde göras åt exempelvis klimatförändringen, och vem som är ansvarig över detta. Den senaste tiden har även diskussionen kring vad företagets roll är i den hållbara utvecklingen tagit plats. Företagen har fått allt mer ansvar i diverse områden gällande hållbarhet, och skriver mycket rapporter och marknadsför gärna sina hållbarhetsinitiativ till konsumenterna. Något som ofta dock glöms bort är de andra intressenterna i ett företag, speciellt anställdas position i det hela. I den här pro gradu-avhandlingen studeras hur hållbarhet strategiskt kan kommuniceras i ett företag, med fokus på de anställdas roll i det strategiska arbetet. I avhandlingen tas även upp begreppet storytelling, och hur detta kan användas som verktyg inom företagets strategiska kommunikation om hållbarhet.</p> <p>Strategiska förändringar som exempelvis hållbarhetsinitiativ kan föra med sig, kan vara svåra att kommunicera för andra i företaget. Syftet för avhandlingen är att skapa en förståelse för vad strategisk storytelling om hållbarhet är samt förstå hur det kan användas som ett verktyg i företagets strategiska kommunikation med de anställdas roll i fokus. Avhandlingen byggs upp av följande forskningsfrågor: Vad är strategisk storytelling om hållbarhet i en organisation? Vad är de anställdas uppgift i företagets hållbarhetsstory? Hurdan nytta har företaget av att de anställda är engagerade av företagets hållbarhetsstory sett ur strategisk synvinkel?</p> <p>Undersökningen använder sig av kvalitativa metoder. Tre stycken intervjuer görs med experter inom området, för att få en tydligare definition av begreppen samt för att få en djupare förståelse av ämnet. Intervjuerna är semistrukturerade, där det finns rum för friare diskussion om ämnet. Resultatet visar att anställda till en viss mån borde inkluderas i det strategiska arbetet av hållbarhetsstoryn, eftersom hållbarhetsstoryn borde byggas med hjälp av en nerifrån-upp modell. Hållbarhetsstoryn borde vara mera praktiskt inriktad i kommunikation med anställda. Storytelling anses vara ett effektivt verktyg att kommunicera strategiska ändringar inom företag på ett intressantare sätt som väcker mera känslor hos mottagaren. Storytelling anses även medföra en djupare mening, och i samband med detta mera engagemang hos anställda. Engagemang hos anställda påverkar även kommunikationen till andra intressenter positivt.</p>
Nyckelord: strategisk kommunikation, storytelling, corporate storytelling, hållbar utveckling, företagsansvar, strategisk hållbarhetsstory, engagemang av anställda
Datum: 29.4.2019
Sidoantal: 90

Innehåll

1. INLEDNING.....	1
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte och forskningsfrågor	3
1.3 Avgränsningar	4
1.4 Metodupplägg	5
1.5 Centrala begrepp och förkortningar	6
1.6 Struktur.....	9
2. STRATEGISK KOMMUNIKATION	11
2.1 Kommunikation och dess strategiska aspekt.....	11
2.2 Anställdas roll i strategiska kommunikationen	16
2.3 Sammandrag.....	18
3. STORYTELLING I ORGANISATIONER	19
3.1 Vad är storytelling.....	19
3.2 Corporate storytelling.....	21
3.3 Storytelling som ett strategiskt kommunikationsverktyg.....	22
3.4 Sammandrag.....	25
4. HÅLLBAR UTVECKLING OCH FÖRETAGSANSVAR	26
4.1 Hållbar utveckling.....	26
4.2 Företagsansvar.....	28
4.3 Olika typer av hållbarhetsföretag	30
4.4 Kommunikation om hållbarhet	32
4.5 CSR och engagemang av anställda	34
4.6 Sammanfattning av teorikapitlen	34
5. FORSKNINGSMETODIK	38
5.1 Forskningsdesign	38
5.2 Kvalitativ forskningsmetod.....	39

5.3 Utförande.....	41
5.4 Insamling av data: Intervjuer	43
5.4.1 Planering samt utförandet av intervjuerna	44
5.5 Analys av data	46
5.6 Utvärdering av studien	48
5.7 Sammandrag.....	50
 6. EMPIRI	 51
6.1 Experternas perspektiv	51
6.1.1 Hållbarhet och företagsansvar.....	52
6.1.2 Strategisk hållbarhetskommunikation.....	56
6.1.3 Storytelling som strategiskt verktyg i hållbarhetskommunikation	63
6.1.4 Framtidsscenario	68
6.2 Sammandrag.....	69
 7. ANALYS	 70
7.1 Strategisk hållbarhetsstory och de anställdas roll i det strategiska arbetet.....	70
7.2 Strategiska nyttan av anställdas engagemang	75
7.3 Sammandrag.....	78
 8. SAMMANFATTANDE DISKUSSION	 79
8.1 Återkoppling till syftet och forskningsfrågorna.....	79
8.2 Rekommendationer för företag	81
8.3 Implikationer för marknadsföring och kommunikation.....	82
8.4 Kritisk överblick och förslag till fortsatt forskning.....	83
8.5 Avslutande ord	84
 Referenser	 85
Bilagor.....	89

1 INLEDNING

Vi lever i en värld där affärsverksamhetens grundläggande hörnstenar håller på och ändras. Det finns mera utmaningar än någonsin med exempelvis digitalisering, globalisering och globala uppvärmningen. Men dessa kan i själva verket även ses som en fördel och en möjlighet för affärsverksamheten att utvecklas. En möjlighet som företag redan nu borde ta i beaktande är det faktum att de företag som gör något gott för samhället, inte endast för sig själva, kommer att klara sig bättre i framtiden. (Tynkkynen & Berninger, 2017)

Hållbarhet är inte längre en rekommendation för företaget att ta ställning till, det är ett måste för att klara sig på marknaden (Epstein, 2008; FIBS, 2017). Enligt FIBS (2017) årliga undersökning gällande företagsansvar anser företagen som intervjuats inte mera att det handlar om att skapa ett rykte om företaget, utan att företagsansvar är en nödvändighet för att lyckas. Ökad konkurrens samt förväntningar och krav från diverse intressenter har gjort att företagsansvar är här för att stanna (Emerald Publishing Limited, 2017). Allt fler undersökningar och rapporter dyker upp där vårt samhälle önskas vakna upp och göra något för att rädda vår värld, som exempelvis IPCC:s rapport (2018) om globala uppvärmningen. En stor part som länge fattades i denna bild var företagen. Nu håller dock detta på att ändras. Man har förstätt hur stor roll företagen har för att göra goda gärningar för miljön och samhället (Strom, 2018) Det har blivit allt mer populärt att fokusera på just de goda gärningarna i företag och det räcker helt enkelt inte mera med att endast göra affärer. (Postnord, Strålfors, 2018). Flera undersökningar i Finland har även kommit fram till att många förväntar sig att företagen tar ställning till dessa svåra frågor gällande exempelvis klimatförändringen. Exempelvis Milttons årliga hållbarhetsundersökning visar att konsumenterna känner att de inte får tillräckligt mycket information om företagets hållbara gärningar. (Milton, 2018)

De hållbara värderingarna måste dock genomsyra hela affärsverksamheten, på varje plan i företaget. De hållbara värderingarna är inte endast något som borde finnas inom PR och marknadsföring, det borde såväl förstås av alla anställda och vara

inkluderat i kärnverksamheten. (Postnord, Strålfors, 2018) Denna del, att få hållbarhetsstrategin att genomsyra hela verksamheten ses även som en av de största utmaningarna gällande hållbarhetsarbete i finska företag (FIBS, 2017). Dessa strategiska ändringar kräver även effektiv kommunikation. Det är genom hållbarhetskommunikation som företag skapar förståelse och medvetenhet om dess hållbara initiativ och mål (Sharma & Mann, 2016).

Den ständigt ökande mängden kanaler, medier och apparater bidrar dock till att företag har svårt att vet hur kommunikationen borde koordineras. Ett nytt verktyg som kommit upp i samband med kommunikation inom företag är storytelling. Människor har sedan långt bak i tiden använt sig av storytelling för att kommunicera med varandra och enligt forskare hör det till människans natur att vara intresserad av berättelser. (Rauhala & Vikström, 2014; Mossberg & Johansen, 2006) Rauhala och Vikström (2014) betonar att berättelser hjälper oss att förstå, komma ihåg saker, identifiera oss, samt påverkar våra attityder. Berättelser är så att säga ett utmärkt verktyg till att påverka. Eftersom storytelling är ett så effektivt kommunikationssätt lämpar det sig även speciellt bra inom kommunikation i företagssammanhang. (Dennisdotter & Axenbrant, 2008)

1.1 Problemformulering

Alla företag går igenom strategiska förändringar som togs upp i inledningen. Denna avhandling ser på de strategiska förändringarna som hållbarhet och företagsansvar för med sig. Det är dock inte alltid lätt att veta hur man sedan ska kommunicera sin nya strategi och initiativ för diverse parter inom företaget, och ofta glöms även bort hur man kan engagera sina anställda kring de nya strategiska initiativen. Ofta sätts tiden endast på att planera initiativen och kommunikation till externa intressenter. Att skapa engagemang hos anställda är ändå minst lika viktigt. Alla inom företaget borde dela samma värderingar och förstå företagets visionen och strategi. Det är viktigt att även de anställda förstår deras roll i att verkställa strategin. (Baker, 2014) De flesta studier gällande företagens hållbarhetskommunikation har fokuserat på synpunkter gällande kunder och andra externa intressenter. Interna intressenter, såsom de anställda har inte fått lika stor fokus i tidigare forskning om ämnet, trots att det finns bevis på hur de anställdas syn gällande hållbarhetsfrågor även kan ha en effekt på

hela företagets rykte. (Heide & Simonssen, 2011; Emerald Publishing Limited, 2017) Enligt Saloranta (2018) är företagets interna kommunikation den bästa marknadsföringen, eftersom man då inspirerar alla i företaget att vara med och nå företagets gemensamma mål. Vidare poängterar Saloranta att det är tre saker som påverkar hur bra företaget klarar sig i dagens läge: organisationen strategi, personalen samt intressenterna. Det hjälper med andra ord inte om företag endast fokuserar på att bygga upp varumärket externt, ifall den egna personalen inte är engagerad i strategin och lever enligt företagets värderingar. Det är först då alla är engagerade som budskapet når även externa intressenter. (Saloranta, 2018)

Eftersom de anställdas roll inte varit i stort fokus i tidigare forskning, och att det dessutom är ett vanligt problem i företag att ha fokus på att engagera den egna personalen i hållbarhetsfrågor, har jag valt att i denna studie se på just denna bit av det strategiska hållbarhetsarbetet. För att avgränsa ämnet har jag valt att se på storytelling som verktyg för detta, eftersom storytelling bevisats vara ett effektivt sätt att engagera och skapa förståelse för saker som annars kunde vara svåra att förstå (bl.a. Rauhala & Vikström, 2014; Dennisdotter & Axenbrant, 2008) Det behövs med andra ord en enhetlig syn på hur hållbarhet kunde kommuniceras i företag, samt en förståelse för hur helheten med alla intressenter fungerar. Strategisk kommunikation med storytelling som verktyg kunde vara ett sätt att skapa denna enhetliga syn, och inkludera alla intressenter, även de anställda i företagets strategiska ändringar.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Avhandlingens syfte är att skapa en förståelse för vad strategisk storytelling om hållbarhet är samt förstå hur det kan användas som ett verktyg i företagets strategiska kommunikation med de anställdas roll i fokus. Forskningsfrågorna är följande:

1. Vad är strategisk storytelling om hållbarhet i en organisation?
2. Vad är de anställdas uppgift i företagets strategiska hållbarhetsstory?
3. Hurdan nytta har företaget av att de anställda är engagerade av företagets hållbarhetsstory sett ur strategisk synvinkel?

Dessa frågor har utarbetats så att de ska svara på avhandlingens syfte. Frågorna behandlas både i teoridelen samt i empirin.

1.3 Avgränsningar

Grunden för avhandlingen är syftet och forskningsfrågorna men ytterligare avgränsningar måste dock tilläggas. Trots att jag valt att se på tre delområden; storytelling, hållbar utveckling och strategisk kommunikation, måste fler avgränsningar göras inom ramen för tiden av avhandlingen.

För det första kan storytelling användas som verktyg för väldigt många olika saker. Jag har valt att se på hur storytelling kan användas inom strategisk kommunikation i ett företag, eftersom fokus ligger på strategiska ändringar som hållbar utveckling och företagsansvar kan föra med sig.

För det andra kan hållbar utveckling beröra i princip alla delar av ett företag. För att avgränsa det komplexa ämnet har jag valt att i denna avhandling se på ämnet ur företagsansvars synvinkel, med betoning på de strategiska ändringar som detta kan medföra i ett företag. Hållbar utveckling består även av flera olika delområden: det sociala, ekonomiska samt miljömässiga området. I denna avhandling är alla dessa delar kort presenterade, eftersom de tillsammans skapar en helhet inom begreppet företagsansvar. Hurdana åtgärder varje delområde för med sig tas dock inte närmare upp, utan dessa områden behandlas väldigt kort i teorin. Fokus ligger på att förstå helheten och inte ett område i sig.

Med tanke på begreppet kommunikation måste även avgränsningar göras. Företagets kommunikation kan vara både extern och intern, och i vissa fall kombinerar man båda dessa och pratar ofta om strategisk kommunikation där alla intressenter finns med i modellen (Hallahan et al, 2007) I denna avhandling har jag valt att fokusera på den strategiska kommunikationen, men med fokus på organisationskommunikation och de anställdas roll i helheten. Med andra ord ligger fokus i denna studie på hur de anställda är kopplade till den strategiska kommunikationen i ett företag. Forskning

visar att det inte är så lätt längre att skilja på intern och extern kommunikation, att all kommunikation inom ett företag är på något sätt kopplat till varandra (Hallahan et al, 2007) De anställdas roll som intressenter i denna helhet har dock inte fått så mycket uppmärksamhet i tidigare forskning (Heide & Simonssen, 2011), och har därför valt att ha fokus på de anställdas roll i strategisk kommunikation.

I slutet av den teoretiska referensramen knyts alla dessa delar ihop i en modell, med fokus på de anställdas roll i den större helheten av strategisk hållbarhetskommunikation i ett företag. I slutet på avhandlingen vidareutvecklas denna modell och kopplas ihop med resultat från empirin. Empirin avgränsar sig till intervjuer med informanter från stora och medelstora företag som agerar på den finska marknaden. Som definition för stora och medelstora företag har jag använt mig av Tilastokeskus (2019) definition. Data har samlats in under våren 2019. Hållbarhet är ett område som utvecklas hela tiden och syftet är att ge en bild av hur det strategiska arbetet ser ut för tillfället. Jag hoppas denna avhandling även är till praktisk nytta för företag som funderar på dessa frågor. För att avsluta detta avsnitt presenteras följande citat för att understryka valet av avgränsningarna:

“It is possible for a company, an organization and the leaders within them to have a grand vision for what the strategic future should hold and what their brand should become, but it is not possible to turn that vision into reality unless countless others adopt it as their own and work tirelessly in concert to achieve it.”

(Baker, 2014)

1.4 Metodupplägg

Kontexten för avhandlingen är strategisk kommunikation och den teoretiska referensramen utgår därför ifrån strategisk kommunikation och placerar vidare storytelling samt hållbar utveckling inom kontexten av strategisk kommunikation. De anställdas roll i det strategiska arbetet är ett genomgående tema i alla delområden. Den teoretiska referensramen bidrar med sekundära data till avhandlingen och ger en grund för tolkningen av resultatet av studien. Den teoretiska referensramen svarar även på forskningsfråga nummer ett och står som grund för empirin.

Undersökningsmetoden för att samla in det empiriska materialet är av kvalitativ ansats. Denna metod valdes eftersom syftet var att få en djupare förståelse för ämnet. Semi-strukturerade intervjuer görs för att samla in data och besvara forskningsfrågorna. Intervjuerna görs med experter från området.

1.5 Centrala begrepp och förkortningar

I detta avsnitt presenteras centrala begrepp för avhandlingen. Kapitlet hjälper läsaren att förstå de centrala begreppen som kommer att användas i avhandlingen, och rekommenderas därför att bekanta sig med begreppen före man tar itu med själva läsningen. Kapitlet har som syfte att klargöra begreppens betydelse samt att läsaren ska få en djupare insikt i ämnesområdet före läsningen. Alla begrepp har inte någon motsvarighet ännu i det svenska språket, som exempelvis begreppet ”storytelling” och kommer därför att användas i stället för den engelska varianten.

Hållbar utveckling

Hållbar utveckling tas i denna avhandling upp på en mycket generell plan och går inte djupare in på de olika delområdena inom ämnet. Som det konstateras i teorin (t.ex. Olausson, 2009) är det helheten av alla delar (miljö, sociala, ekonomiska) som samspelar i synergi, och det vore omöjligt att endast välja en av dessa då fokus i denna avhandling främst är hur denna helhet påverkar företagets strategi, och hurdan roll de anställda har i detta.

Företagsansvar, CSR

Företagsansvar handlar likt hållbar utveckling om tre delar; miljömässigt ansvar, socialt ansvar samt ekonomiskt ansvar. I företagssammanhang används även ofta begreppet CSR (Corporate Social Responsibility) och därför används denna förkortning även i denna avhandling. (Grankvist, 2009)

Hållbarhetsstrategi

Företagets hållbarhetsstrategi innehåller oftast alla delar från CSR och de olika delarna som togs upp gällande hållbar utveckling. Därför kommer detta begrepp att

användas i avhandlingen för det mesta, eftersom begreppet sammanfattar alla företags hållbarhetsinitiativ.

Storytelling

I avhandlingen används det engelska begreppet storytelling eftersom begreppet är väl etablerat även i den svenska litteraturen. Begreppen berättelse och historier används mera sällan i sammanhang där företagsverksamhet är i fokus. Storytelling kan ses som ett slags organisatoriskt kommunikationsverktyg där det narrativa synsättet utnyttjas för att skapa förståelse och engagemang. (Barker & Gower, 2010).

Corporate storytelling

Corporate storytelling är användningen av det narrativa utgående från delar av organisationen, såsom berättelser om dess människor, handlingar, sätt att arbeta eller visioner för att engagera dess arbetstagare. (Gill, 2015) Corporate storytelling används även som begrepp i svenska språket, och det är vanligt att man ser denna engelska variant i texter gällande företagsverksamhet. Därför används detta begrepp även i denna avhandling.

Strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation kan ses som ett begrepp som sammanställer all typ av kommunikation inom ett företag som har som syfte att uppnå dess mission. Det är kopplat till företags vision, mission samt värden. (Hallahan et al 2007; Falkeimer & Heide 2014)

Mission

Missionen förklarar syftet med företaget, varför det existerar. Det kan med andra ord beskrivas som meningen varför företaget existerar över huvud taget. Missionen borde även helst vara i linje med företags värden eller förutsättningar av intressenter. (Cornellisen 2011) Eftersom begreppet mission är nära kopplat med strategisk kommunikation presenteras även detta begrepp här.

Vision

Visionen beskriver den bild som företaget strävar emot, dit man siktar på att i framtiden komma med företaget. Det är med andra ord det långsiktiga målet för ett

företag. (Cornellisen 2011) Visionen är också starkt kopplad till strategisk kommunikation och finns därför med i de centrala begreppen för avhandlingen.

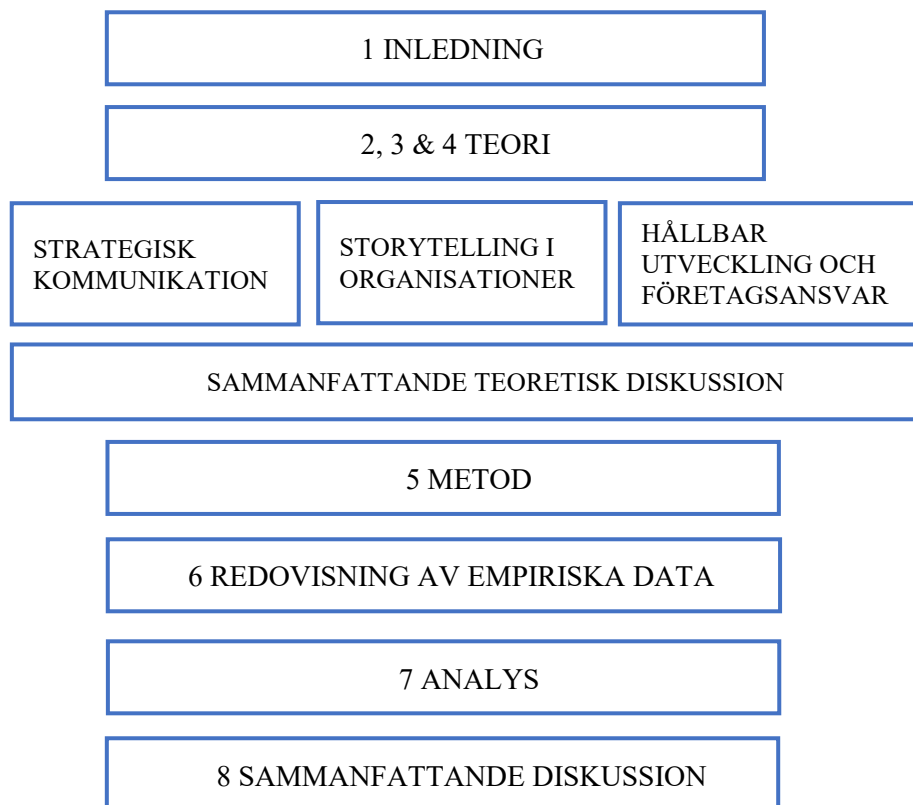
Engagemang av anställda (*eng. employer engagement*)

Har valt att använda mig av denna variant av begreppet eftersom avhandlingens språk är svenska. Engagemang av anställda har kopplats till positiva resultat både på personlig och företagsnivå, exempelvis på prestanda (Emerald Publishing Limited (2017). Enligt Gill (2015) finns det en stark sammankoppling mellan CSR, storytelling och engagemang av anställda. Därför är detta begrepp även centralt för denna avhandling.

Strategisk hållbarhetsstory

Detta begrepp presenteras i slutet av den teoretiska diskussionen och kombinerar avhandlingens tre delområden: strategisk kommunikation, hållbarhet och storytelling.

1.6 Struktur



Figur 1. Avhandlingens struktur.

Strukturen av avhandlingen presenteras ovan i figur 1. Första kapitlet introducerar ämnesområdet för läsaren och presenterar syftet och forskningsfrågorna. Efter inledningskapitlet presenteras den teoretiska referensramen i kapitlen 2-4. Den teoretiska referensramen börjar med strategisk kommunikation och blir sedan snävare mot slutet med teorier från storytelling och hållbar utveckling inom företag. Storytelling presenteras först generellt, men går även in på corporate storytelling. Hållbar utveckling och vad det innebär för företag tas även först upp på generell plan, och kopplas mot slutet ihop med strategisk kommunikation och de anställdas engagemang. Anställdas roll är ett genomgående tema i alla teorikapitlen. Vidare kommer den teoretiska referensramen ge svar på forskningsfråga nummer ett och till en viss del nummer forskningsfråga nummer två. Den teoretiska referensramen knyts även ihop i en egen modell i slutet på kapitlet i den sammanfattande teoretiska diskussionen, där alla delområden är knutna till varandra så att helheten är lättare att förstå.

Den empiriska studien och dess tillvägagångssätt diskuteras i kapitel 5. Motiveringar för val av metod görs i detta kapitel. Därefter redovisas det empiriska resultatet i kapitel 6. Kapitel 7 handlar om analys av materialet. I analysen kombineras data från studien med den teoretiska referensramen och modellen som presenterats i slutet på teoretiska referensramen uppdateras. Det sista och avslutande kapitlet (kapitel 8) är i form av en sammanfattande diskussion. Här besvaras forskningsfrågorna och förslag för fortsatt forskning i ämnet diskuteras.

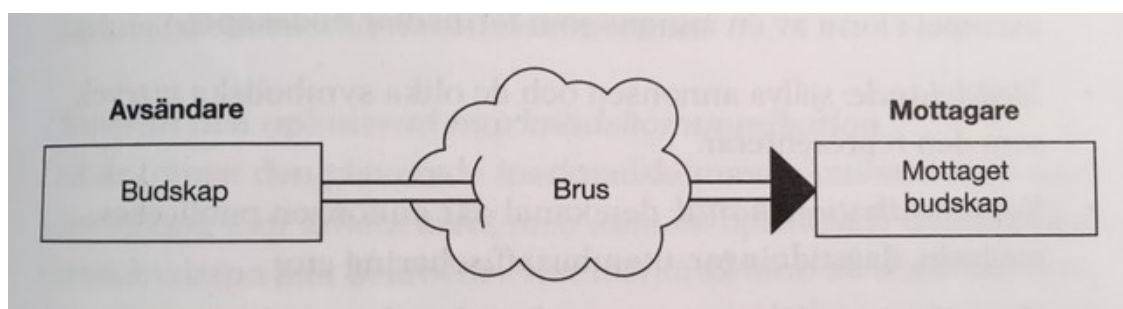
2. STRATEGISK KOMMUNIKATION

Detta kapitel behandlar vad strategisk kommunikation är. Begreppet strategi tas upp och definieras, likaså begreppet kommunikation. Fokus ligger på organisationskommunikation, som är en del av den strategiska kommunikationen. De anställdas roll i företagets strategiska kommunikation tas även upp. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

2.1 Kommunikation och dess strategiska aspekt

Kommunikation är grunden för all byte av information i vårt samhälle. På grund av att världen ändras, ändras även kommunikationslandskapet, och klassiska kommunikationskanaler byts ut mot nya. (Parment, 2008) Till grund och botten handlar ändå kommunikation om tre frågor: Vem vill vi nå? Vad vill vi säga till dem? Hur ska vi säga det? (Dahlén & Lange, 2003).

Kommunikationsprocessen förklarar hur information förmedlas människor emellan, hur människor kommer i kontakt med varandra. Det kan dock uppstå brus på vägen, och då når inte all information mottagare. (Parment, 2008) Den enkla kommunikationsmodellen (figur 2) visar denna process, se figur nedanför.

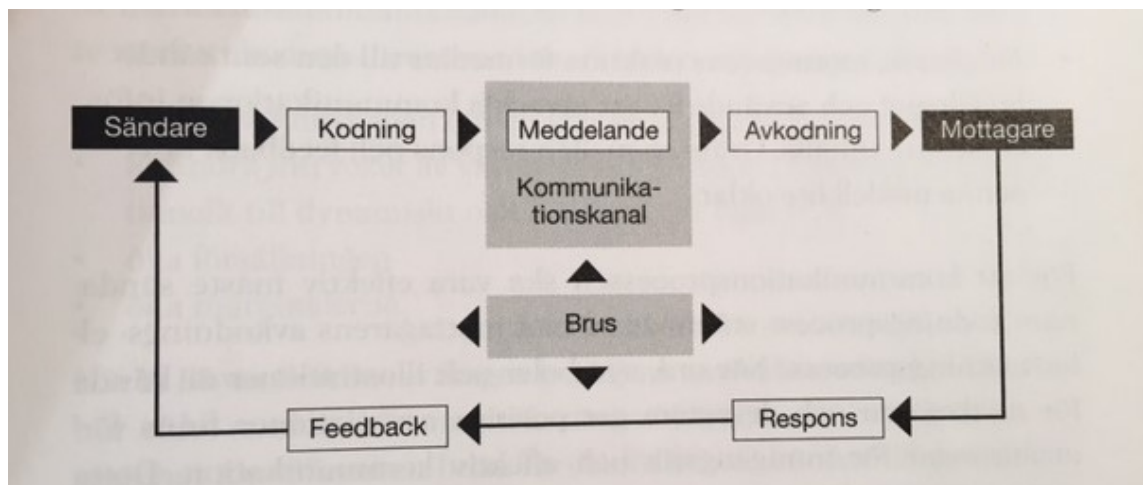


Figur 2. Parment (2008, 201) "En enkel, linjär kommunikationsmodell"

En lite mera utvecklad modell (se figur 3) har även utformats, eftersom den enklare modellen ovan inte visar interaktiviteten i processen. I den mera utvecklade modellen har även respons och feedback tillagts, eftersom avsändaren då även kan utveckla

kommunikationen utgående från responsen. Båda modellerna betonar dock att man måste förstå mottagaren, och utifrån det utveckla en strategi för kommunikationen. (Parment, 2008)

Till företagets marknadskommunikation hör både intern och extern kommunikation. Företagets kommunikation har ofta dock fokus på extern kommunikation, såsom kommunikation till kunderna. För att lyckas med den externa kommunikationen är det dock viktigt att det skulle basera sig på en noggrant uttänkt intern kommunikation. (Tynkkynen & Berninger, 2017) Med detta menar Tynkkynen och Berninger (2017) att för att kunna övertyga andra måste det egna teamet först vara engagerade i ämnet. Effektiv intern kommunikation är kritiskt för att ett företag ska klara sig, anser även Ruck & Welch (2012). Vidare betonar de att företag måste utveckla sin kommunikation på alla plan, i dessa tider där den ekonomiska pressen hela tiden blir större.



Figur 3. Parment (2008, 201) "En interaktiv kommunikationsmodell"

Det som ofta kommer upp i samband med kommunikation är begreppet strategi. Strategisk kommunikation definieras av Hallahan et al (2007) som ett meningsfullt sätt för organisationen att använda kommunikation för att uppnå dess mission. Hallahan et al (2007, 7) anser även att strategiska kommunikations meningsfulla natur är något som är viktigt att förstå. De påpekar att medan akademisk litteratur om kommunikation inom organisationer ofta handlar om själva processerna hur

människor arbetar och kommunicerar tillsammans i komplexa organisationer, så handlar strategisk kommunikation istället om hur organisationen själv presenterar sig genom aktiviteter utförda av exempelvis dess ledare och anställda. Vidare betonar Hallahan et al (2007) att utvecklingen av begreppet strategisk kommunikation presenterat ett utmärkt tillfälle att ta upp diskussionen kring vilken betydelse kommunikation överlag har i organisationer i dagens läge. De anser att man inte borde glömma bort kommunikationens fundamentala betydelse inom organisationer. Att återigen ha kommunikation i fokus är enligt dem viktigt för att exempelvis många discipliner (såsom PR, marknadsföring och administration) har sina vetenskapliga rötter i just kommunikation. Många inom marknadsföring har exempelvis blivit mera intresserade av andra marknadsföringsaspekter än om marknadskommunikation. (Hallahan et al. 2007)

Enligt Rosengren (2000) är kommunikation främst en process där man försöker skapa en mening. Begreppet mening innehåller både psykologiska, sociala samt kulturella drag (Hallahan et al, 2007). I organisatoriska sammanhang kan detta betyda strategisk kommunikation, som Hallahan et al (2007) även definierat som ett försök att förstå hur man skapar mening i diverse situationer i en organisation. Utformandet av mening inom organisationer kan ses som bruset i Shannon & Weavers modell (1949), och kan både uppkomma ur organisationens förutbestämda aktiviteter eller genom medvetna eller omedvetna reaktioner från de intressenter organisationen kommunicerar med (Hallahan et al, 2007). Utformandet av mening kan med andra ord utvecklas från både de som kommunicerar budskapet och från mottagaren, eller genom samverkan av dessa två, såsom i den interaktiva kommunikationsmodellen som presenterades tidigare.

Enligt Melander & Nordqvist (2008) definierar många strategiforskare i den svenska strategiskolan begreppet strategi som faktiska beteenden, med andra ord mönster i olika handlingar inom en organisation. Enligt Melander & Nordqvist är då begreppet strategi med andra ord mer eller mindre avsiktligt. Mintzberg poängterar (enligt Melander & Nordqvist, 2008) att strategi däremot är något som växer fram, och inte är förutbestämt från tidigare. Melander & Nordqvist påpekar att det finns flera olika definitioner och synpunkter gällande begreppet strategi, och att det alltid inte heller är lätt att förstå begreppet i organisatoriska sammanhang heller. Begreppet strategi

presenteras ofta även i samband med ett annat ord, såsom i föregående stycke strategisk kommunikation. I denna avhandling tas inte de andra alternativen upp, eftersom det finns oändligt många möjligheter och kombinationer av begreppet strategi inom en organisation. Det som för denna avhandling är centralt är just begreppskombinationen strategisk kommunikation.

I strategisk kommunikation är det centrala tankesättet att all kommunikation är kopplad till varandra inom en organisation, och att det inte går att särskilja mellan intern och extern kommunikation mera i dagens läge där informationsflödet är så snabbt med flera kanaler. Strategisk kommunikation är med andra ord hela organisationens kommunikation sett ur en helhetssynvinkel. Om det sker en strategisk ändring, såsom en ändring där företagen i dagens läge måste sätta mera fokus på hållbarhet, är det viktigt att förstå att det påverkar alla intressenter i företaget lika mycket. Därför har jag valt att använda detta synsätt även i denna avhandling. Även Parment anser att enlighet av det som kommuniceras är nyckeln till framgång:

”Kommunikation handlar om konsistens, det vill säga enhetlighet, i det som kommuniceras. Det är först när de olika kommunikationskanalerna talar samma språk och sänder samma signaler, som budskapet blir tilltalande.” (Parment, 2008, 198)

Det finns dock forskning som ännu anser att man inte kan blanda intern och extern kommunikation sinsemellan. Detta delade synsätt har dock kritiserats av andra forskare, som anser att en mer integrerad kommunikationsform, såsom strategisk kommunikation är mera aktuell i dagens värld där kommunikationsflödet är stort och nya kanaler uppkommer ständigt. Enligt dem är det omöjligt att särskilja olika typer av kommunikation i en värld där gränser suddas ut och där olika funktioner alltmer kopplas ihop. Förespråkarna av detta mera integrerade synsätt anser att de forskare som skiljer på olika typer av kommunikation ofta har fastnat endast för det egna synsättet och inte ser helheten. (Hallahan et al. 2007, Falkheimer & Heide 2014, Holtzhausen & Zerfass 2015)

Enligt Heide & Simonssen (2011) har området med strategisk kommunikation att göra med olika koncept såsom dialoger, deltagande, spritt ledarskap, team-arbete samt engagemang hos medarbetare. Enligt dem har strategisk kommunikation med andra

ord att göra med flera olika delområden, vilket kan göra det lite flummigt att förstå. Strategisk kommunikation har inte använts enhetligt, men på senaste tiden har noggrannare definitioner av begreppet börjat växa fram.

Enligt Hallahan et al, (2007) definition är strategisk kommunikation ett begrepp som sammanställer all typ av medveten kommunikation inom ett företag som har som syfte att uppnå dess mission. Falkheimer och Heide (2014) föreslår att all kommunikation inom en organisation är strategisk kommunikation, eftersom all kommunikation tjänar till att uppnå företagets målsättningar. Begreppet strategi är nära kopplat med företagets vision, mission och värderingar. För att kommunikationen ska vara strategisk måste den vara i enlighet med företagets övergripande strategi (Steyn, 2009). En kort definition av begreppet strategi är en strävan efter att bygga upp ett mål, och en handlingsplan för att uppnå detta mål (Dulek & Campbell, 2015). Argenti et al (2005) tänker i samma banor med Steyn (2009), att strategisk kommunikation alltid borde vara kopplat med företagets övergripande strategi, för att säkerställa dess strategiska position. Det finns med andra ord flera olika definitioner för begreppet, och trots att ämnet väckt intresse för många i dagens läge, finns det ännu mycket odefinierat gällande begreppet. I tabell 1 presenteras några exempel på definitioner av begreppet som för tillfället kan finnas i litteratur och tidigare forskning om ämnet. Definitionerna är översatta till svenska. Det kan konstateras är att alla definitioner har sin tyngdpunkt i företagets större strategi, med andra ord företagets mission och vision.

Källa	Definition	Tyngdpunkt
Argenti, Howell & Beck 2005	”Strategisk kommunikationen är i linje med företagets övergripande strategi, för att förbättra dess strategiska position.”	Koppling till organisationens strategi
Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vecić & Sriramesh 2007	”Strategisk kommunikation handlar om att kommunicera meningsfullt för att understöda organisationens mission.”	Koppling till organisationens strategi
Falkheimer & Heide 2014	”Vi definierar strategisk kommunikation som organisationens medvetna kommunikationsinitiativ för att nå dess mål”	Att nå målsättningar, vart organisationen vill komma

Tabell 1. Definitioner av strategisk kommunikation.

2.2 Anställdas roll i strategiska kommunikationen

Heide & Simonssen (2011) poängterar att de anställda inte blivit mycket uppmärksammade i forskning inom strategisk kommunikation. Enligt dem har en allmänt rådande bild om hjältemodigt ledarskap lett till att de anställda som aktiva kommunikatörer inom ett företag lätt glömts bort. De anställda har ofta fått en mera

passiv roll i forskning kring strategisk kommunikation. De vill se på medarbetarnas roll ur en mera aktiv synvinkel, som aktiva kommunikatörer inom ett företag. Vidare poängterar de att de vill med deras forskning visa att medarbetarnas roll i ett företags kommunikation är viktigare än vad som ofta tros, samt visa hurdana utmaningar medarbetarnas allt viktigare roll kan föra med sig för professionella kommunikatörer. En utmaning som kan uppkomma är att kommunikationen blir mera komplex gällande dess form och innehåll i och med att kommunikationen blir mera i form av en dialog om ämnen såsom visioner, värderingar samt strategier. I det traditionella, mera byråkratiska synsättet har kommunikationen varit mera av en enkelriktad process, där exempelvis ledarna berättat uppgiftsbaserad information till sina anställda. I det synsättet som Heide & Simonssen (2011) förespråkar, är kommunikationen mellan ledare och anställda inte längre i form av enkla direktiv, vilket gör det mera komplext.

Heide & Simonssen (2011) påstår även att medarbetarskap (co-workership) är ett centralt tema då man diskuterar medarbetarnas roll inom strategisk kommunikation. Detta är ett ganska nytt koncept och har enligt dem blivit använt mest i Skandinavien, där ledarskapsstilen ofta är mera fokuserad på att delegera uppgifter, och att alla ska göra saker tillsammans. Alla ska med andra ord få vara med och delta även i den strategiska kommunikationen. Heide & Simonssen (2011) poängterar vidare att anställdas roll inom kommunikation ofta presenteras som passiva mottagare istället än aktiva och inflytelserika kommunikatörer. Traditionella synsätt gällande strategier har ofta betonat att strategiarbetet endast hör till ledningen och dess kommunikation främst skulle gå uppifrån neråt (Hallahan et al, 2007) Detta har dock ändrats mot ett mera diagonalt synsätt på den senaste tiden. I och med det mera diagonala synsättet har även de anställdas roll i arbetet betonats mer, eftersom de anställdas tolkning och agerande gör strategin till en verklig del av organisationen. (Mantere, Suominen & Vaara, 2012)

Anställdas förhållande till företagen där de arbetar har även diskuterats på den senaste tiden. Man pratar mycket om att de anställda borde fungera som ambassadörer för varumärket. Att skapa ett starkt varumärke är ett måste i dagens värld full av konkurrens. (Heide & Simonssen 2011) Enligt Karmark (2005) borde anställda ”leva enligt varumärket”, dvs. agera i enlighet med företagets värderingar

och vision för att skapa ett starkt varumärke. Därför är det viktigt att det finns en klar och tydlig koppling mellan visionen, det praktiska arbetet samt kommunikationen i ett företag (Falkheimer & Heide, 2007).

2.6. Sammanfattning av kapitlet

I detta kapitel togs strategisk kommunikation upp med fokus på de anställdas roll i det hela. Följande kapitel kommer att behandla ett verktyg för att engagera anställda på ett mera kreativt sätt, nämligen verktyget storytelling. Det som kan sammanfattas från detta kapitel är att enligt strategisk kommunikations synvinkel borde alla intressenter inom ett företag integreras i kommunikationen, att kommunicera hör till alla i företaget. Om inte alla intressenter, som exempelvis de anställda, är engagerade i företagets vision och mål är det omöjligt att lyckas. De anställdas roll är en viktig del i helheten av företagets kommunikation och borde inte glömmas bort.

3 STORYTELLING I ORGANISATIONER

Detta kapitel tar upp storytelling och dess strategiska aspekter inom organisationer. Berättelsernas uppbyggnad, som är grunden för storytelling, behandlas inte desto närmare här, eftersom det inte har med avhandlingens syfte att göra. I början tas dock upp vad storytelling är överlag och senare behandlas corporate storytelling mera specifikt.

3.1 Vad är storytelling

Storytelling har varit en väsentlig del av olika kulturer redan länge. Berättelser, som är grunden för storytelling, har funnits redan långt bak i historien för att överföra information från generation till generation men även i underhållningssyfte. (Spear & Roper, 2016) Många anser att det hör till människans natur att vara intresserad av berättelser (Rauhala & Vikström, 2014; Mossberg & Johansen, 2006). Solja (2017) betonar att berättelser varit en del av både vår sociala samt kulturella omgivning i olika former sedan många generationer tillbaka. Även Rauhala och Vikström (2014) lyfter fram att berättelsernas funktion i samhället har varit att förvara information samt hålla ihop ett samhälle. I dagens läge används storytelling även för andra ändamål än att förvara information och kommunicera med varandra. Rauhala och Vikström (2014) betonar att berättelser hjälper oss att förstå, komma ihåg, identifiera oss, samt påverkar våra attityder. Berättelser är så att säga ett utmärkt verktyg till att påverka.

En berättelse, som är grunden för storytelling, uppkommer alltid ur en händelse eller en följd av händelser. Dessa händelser binds sedan ihop till en handling i form av början, mitten och slut. En berättelse har även alltid ett mål. Länkarna mellan händelserna ger berättelsen dess mening och för berättelsen mot dess mål. Det finns ofta karaktärer med människo-liknande beteende och känslor som utför handlingen i berättelsen. (Solja, 2017) Utgående från detta kan en berättelse definieras på följande vis:

En berättelse är flera händelser uppradade till en handling, med länkar som kopplar samman händelserna så att handlingen blir meningsfull och som innehåller karaktärer som utför själva händelserna.

Eftersom storytelling är ett så effektivt kommunikationssätt lämpar det sig det även speciellt bra inom kommunikation i företagssammanhang. (Dennisdotter & Axenbrant, 2008) Psykologiskt sett är det narrativa även ett effektivt verktyg. Människor tänker inte alltid så rationellt, utan gör besluten utgående från känslor (Kahneman, 2011). Storytelling är ett verktyg som utgår ifrån att skapa känslor hos mottagaren (Rauhala & Vikström, 2014). Utöver att skapa känslomässiga band med ett varumärke lyfter Herskovitz och Crystal (2010) fram att studier om storytelling visat att det är ett utmärkt hjälpmedel för minnet, ett verktyg att förstå omvärlden överlag och ett verktyg att kunna identifiera sig med olika typer av varumärken.

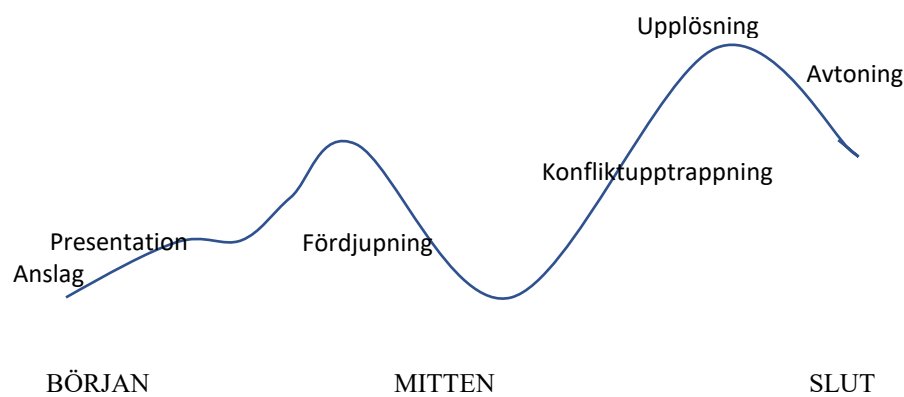
Godin (2009) poängterar att det första som är viktigt att fundera på är hur äkta berättelsen är. Enligt Godin är den viktigaste aspekten av berättelser just denna, eftersom gränsen från att små-luras till bedrägeri är så liten inom marknadsföring och kommunikation. Godin presenterar tre frågor som enligt honom borde besvaras då man bygger upp sin historia: ”Vad är just din historia? Kommer de som behöver höra historien tro på den? Är den sann?”. Även Dennisdotter och Axenbrant (2008) diskuterar skillnaden mellan sanna och fiktiva historier. De poängterar att det finns två huvudsakliga riktningar inom storytelling, de som tycker att berättelserna inom företag ska basera sig på sanna historier och de som anser att historierna lika bra kan vara fiktiva. Förespråkarna som anser att berättelsen kan vara fiktiv, menar att så länge mottagarna känner kopplingen mellan företaget eller varumärket är det ett fungerande koncept. Dennisdotter och Axenbrant (2008) betonar ändå likt Godin (2009) att det är mycket viktigt att ändå vara ärlig i all marknadsföring och kommunikation företaget gör. Även Barker & Gower (2010) poängterar den sanna synen på berättelser:

“Truth in storytelling is seen as an important element in effectively conveying the message. Guber (2006) stresses that stories that are true to the teller, audience, moment, and mission are the ones that will motivate listeners to action.”

(Barker & Gower, 2010)

Trots olika synsätt och användningsområden följer en historia ändå alltid ett samma mönster och innehåller samma element. De fyra elementen är budskap, konflikt, rollfördelning och handling. En berättelse har alltid olika händelser, som är

uppradade enligt en början, en mitt och ett slut. Detta kallas för narratologi, dvs. berättelsens uppbyggnad. Begreppet narratologi kommer från latinska narratio som betyder berättelse och logi som betyder lära. (Dennisdotter och Axenbrant, 2008) De logiskt uppradade händelserna gör informationen lättare att förstå, och följer då en röd tråd (se figur 4). Rauhala och Vikström (2014) menar att eftersom berättelser är en så stor del av att överhuvudtaget vara människa, har alla förmågan att förstå och läsa berättelser. Med att läsa berättelser menar de att man kan tolka berättelsernas uppbyggnad, med regelbundenhet och mönster som alltid följer den typiska röda tråden.



Figur 4. Händelsernas förlopp i en berättelse. Egen bearbetning.

3.2 Corporate storytelling

Storytelling kan användas som verktyg i flera olika situationer där kommunikation behövs i ett företag. Man kan ha nytta av storytelling externt både för att väcka konsumenternas intresse och för att bygga upp ett varumärke. Med hjälp av intern storytelling kan man stärka företaget internt. Intern storytelling brukar även kallas för corporate storytelling och handlar om alla människor i företaget och skapandet av gemenskap. (Dennisdotter och Axenbrant, 2008) Corporate storytelling är i fokus i denna avhandling.

Föregående avsnitt handlade om storytelling överlag och dess karaktärsdrag. Detta avsnitt går djupare in på corporate storytelling, med andra ord den typ av storytelling

som används inom organisationer. Enligt Dowling (2006) citerat i Gill (2015) är corporate storytelling användningen av det narrativa utgående från organisationen, såsom berättelser om dess människor, handlingar, policys eller visioner för att bland annat engagera arbetstagare. Baker (2014) betonar att till grund och botten är alla organisationer mänskliga till sin natur, och människor berättar historier för att dela med sig av idéer, klargöra och definiera saker i omgivningen och främst för att tillsammans åstadkomma meningsfulla saker.

Rauhala och Vikström (2014) analyserar till vilka funktioner corporate storytelling hör i ett företag. De anser att man inte kan dela upp företaget i olika funktioner då man pratar om corporate storytelling, utan bara se på kärnan av corporate storytelling ur olika synvinklar. De poängterar att många är allt för bundna till sitt eget område, och att många anser att corporate storytelling enadast hör till marknadsförings- och kommunikationsenheten, trots att det borde vara en del av alla funktioner inom ett företag. Samma berättelse kan även ses ur både extern eller intern synvinkel.

Såsom i storytelling överlag, borde inte heller corporate storytelling vara för påklustrat. Kärnan i corporate storytelling borde utgå ifrån företagets vision, mission och värden. Det borde berätta varför företaget för det första finns, varför företaget vill hjälpa sina kunder och varför företaget vill göra det de gör. Det berättar med andra ord vad som gör just ett företag unikt. (Rauhala & Vikström, 2014) Barker & Gower (2010) poängterar att det som behövs för att skapa ett bra narrativ är tid och ansträngning. Förberedelse är enligt dem svaret för att lyckas, och att ta i beaktande både målgruppen samt syftet är viktigt.

3.3 Storytelling som ett strategiskt kommunikationsverktyg

Organisationer har blivit allt mer mångkulturella med stor diversitet (Lämsä & Sintonen, 2006). Internationalisering samt konstant global interaktion har gjort det svårare än någonsin att kommunicera enhetligt med grupper från olika bakgrunder. Barker & Gower (2010) föreslår att storytelling kan vara ett komplett kommunikationsverktyg i dagens mångkulturella värld. Enligt dem är ett problem i dagens värld att alla inte hinner anpassa sig till miljö- och kulturförändringar, vilket

gör det svårare att kommunicera sinsemellan. Förut hade man mera tid att anpassa sig till dessa förändringar i affärsmiljön. Nu har teknologin gjort att all byte av information går allt snabbare hela tiden. Barker & Gower (2010) anser att storytelling är ett kommunikationssätt som är accepterat i alla kulturer. Enligt dem är alla storytellers, vilket gör storytelling till ett utmärkt verktyg inom kommunikation. Även Lämsä & Sintonen (2006) påpekar att berättelser är lätta att förstå och komma ihåg, samt skapar ett gemensamt underlag för alla. Berättelser skapar även en känsla av empati, som ur kognitiv synvinkel hjälper att förstå upplevelser och världssynen ur andras synvinkel.

Många fördelar med storytelling har med andra ord blivit etablerade av forskare. Hur berättelserna berättas har dock en mycket stor betydelse för hur väl berättelsen tas emot av andra i företaget. Hur man ska berätta sin story beror på organisationen i fråga, och både publiken samt syftet med berättelsen måste vara väl definierade. Dessa saker påverkar hurdan typ av berättelse, vilken ton samt vilken stil ska användas i berättandet. Det är även essentiellt att alla inom organisationen, även de anställda får vara med och bygga upp berättelsen tillsammans. (Barker & Gower, 2010)

Att kommunicera företagets strategi för anställda är även mycket viktigt, eftersom detta vägleder de anställdas beteende och driver prestationer inom organisationen (Spear & Roper, 2016). Det finns flera forskningar och bevis på effektiviteten av storytelling som ett strategiskt kommunikationsverktyg inom organisationer. Exempelvis Baker (2014) påpekar att storytelling är det mest naturliga sättet människor kommunicerar med varandra, och trots detta tas det enligt honom sällan i beaktande i organisationer då man gör strategiska planer. Baker (2014) poängterar vidare att storytelling även ofta glöms bort då man försöker engagera och involvera de anställda i företaget, samt sist men inte minst då man försöker implementera den strategiska visionen i företaget. Enligt honom finns det med andra ord flera områden inom det strategiska arbetet i ett företag, där storytelling kunde användas som ett effektivt verktyg. Sammanfattningsvis anser Baker att organisationer som implementerat storytelling i deras strategiska arbete bidrar med mera meningsfullhet, fokus samt produktivitet i både själva arbetet samt för de anställda.

Baker (2014) är inte ensam med dessa tankar. Adamson et al (2006) anser att ju fler ledare som förstår att motivera sina anställda med övertygande och inspirerande strategihistorier, kommer fler företag att nå sina förändringsmål. De poängterar att storytelling borde göras till ett allmänt verktyg att användas inom strategiska aspekter i ett företag, eftersom en berättelse alltid gör strategin lättare att förstå. Strategin blir med hjälp av storytelling mera personlig, vilket gör att man kommer ihåg den bättre och förstår den även på personlig nivå. Även Spear & Roper (2016) poängterar hur effektivt kommunikationsverktyg storytelling är i ett företag. Deras studie gick dock ännu djupare in på inom vilka grupper inom en organisation som kan bli influerade av storytelling samt hur olika grupper kan använda sig av det. De märkte att tidigare forskning ofta fokuserat på storytelling som ett strategiskt verktyg överlag i organisationer, och inte tagit i beaktande skillnader i kommunikation olika grupper emellan. Det de kom fram till var att grupper med flera lägre anställda ofta hade subversiva berättelser, till skillnad från grupper inom företags- och kundservice som hade mera realistiska berättelser som stödde företagets strategiska vision. Det finns så att säga skillnader även grupper emellan hur effektivt storytelling kan vara som verktyg och hurdana storyn byggs upp i organisationen.

Baker (2014) har utvecklat följande konkreta riktlinjer hur organisationer kan använda sig av storytelling strategiskt för att de anställda ska förstå och inta företagets vision och varumärkesposition på personlig nivå:

1. Presentera dina strategiska planer med ett minnesvärt språk i form av storyn: inte med ett språk i business-anda.
2. Ge de anställda möjlighet att vara med och bidra med egna storyn till de strategiska besluten ännu medan de bearbetas.
3. Ge de anställda medel att dela med sig av storyn som är i enlighet med företagets strategi och vision.
4. Utveckla "story-mästare" i företaget och inspirera ledare att vara som exempel för detta.

3.4 Sammanfattning av kapitlet

Storytellings anses vara ett effektivt kommunikationsverktyg överlag samt inom organisationer. Alla människor har förmågan att läsa och förstå berättelser, vilket gör det till ett universellt verktyg inom organisationer. Det som poängteras av många experter är att berättelsen borde vara sann, och inte en påklustrad historia. Corporate storytelling, som är storytelling ur organisationssynvinkel, borde utgå ifrån företagets vision, mission samt värden. Storytelling är även något som borde beröra alla i en organisation, inte endast marknadsförings- eller kommunikationsenheten.

4. HÅLLBAR UTVECKLING OCH FÖRETAGSANSVAR

4.1 Hållbar utveckling

Klimatfrågan är en av de mest diskuterade och debatterade samtalsämnen i dagens samhälle (Olausson, 2009). Det är även ett av de mest komplexa koncepten, eftersom det handlar om att tillgodose alla våra behov idag och för kommande generationer, men inom ramen för naturens gränser. Det är alltså ett komplext koncept där både sociala och miljömässiga integrationer finns i samma process (Fischer, Schäfer, & Borner, 2018). Även Olausson (2009, 23) påpekar att en av de mest kända definitionerna på hållbar utveckling är följande:

”En hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser våra behov idag utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina.”

Koldioxidhalten i atmosfären har ökat på grund av människans användning av fossila bränslen, jordens medeltemperatur ökar med hastig fart, havsytan höjs och Arktisen försvinner (Olausson 2009). Dessa är bara några exempel på varför klimatfrågan är viktigare än någonsin. Våra konsumtionsvanor har ständigt ökat, och produktionen ökar därefter. Vår ekonomiska aktivitet och dess påverkan på naturen och samhället är något som oroar forskare och politiker redan länge. Klimatfrågan är ett komplext problem, där både den biologiska miljön, den sociala välfärden och den ekonomiska aktiviteten spelar en roll. Förenta nationernas (FN) kommission publicerade redan år 1987 en rapport, *Our Common Future*, som handlar just om dessa tre element och beroendeförhållandena mellan dessa. I rapporten poängteras att man borde finna och etablera en dynamisk balans mellan dessa element i samhället. (Belz & Peattie, 2012)

Ett annat sätt att förklara vad hållbar utveckling innebär är den ryska dockan, där man även utgår från de tre elementen nämnda ovan. Modellen består av tre bitar: ekosystemet, samhället och ekonomin (Olausson 2009). I denna modell är dessa bitar radade in i varandra som i en rysk docka, och visar hur beroende både ekonomin och samhället är av ekosystemet.



Figur 5: Den ryska dockan. Källa: Olausson 2009, 24

Internationella organisationen, *Det Naturliga Steget*, har utvecklat en modell ofta kallad för resurstratten. Denna modell visar tydlig hur vårt handlingsutrymme blir minskat, då behovet av resurser hela tiden ökar, men resurserna minskar då miljön förstörs. Väggarna börjar luta hela tiden mera inåt om vi inte gör något åt saken, och detta gäller även företag och organisationer. Om inte företagen vill gå in i väggen då tratten så småningom sluts, måste strategier och kunskap finnas hur man kan undvika detta. Att sträva till ett samhälle där trattens väggar så småningom igen blir parallella är med andra ord viktigt, och detta kan nås om vi lyckas åstadkomma ett hållbart samhälle med hållbar utveckling. (Olausson, 2009)



Figur 6. Resurstratten, egen bearbetning.

Enligt Olausson (2009) borde man undvika att gå för långt in i tratten med hjälp av hållbar utveckling, där hon anser att forskaren Robert W. Kates definition av hållbar utveckling en av de mest kreativa. Han anser att hållbar utveckling inte är ett svar i sig, utan en slags dialog. Vidare definierar han att det är en process som behöver arbete, kompromisser och en vilja till förändring. Robert W. Kates definition om hållbar utveckling som en typ av dialog är något som är aktuellt även för alla som arbetar med att kommunicera gröna frågor, anser Olausson (2009). Hon påpekar att det då är kommunikatörens uppgift att skapa dialoger mellan olika intressegrupper,

och få ihop diskussioner om hållbar utveckling. Denna kommunikation kan då ses som ett sätt att driva förändring, som även Robert W Kates definition tog upp. Diskussionerna och strävan till förändring borde enligt Olausson (2009) ske både internt och externt i en organisation.

En relevant fråga som även det forskats en del om är det faktum varför individen inte agerar till dessa miljöfrågor, trots att vi vet så mycket om klimatfrågan, och vet att vi i vårt samhälle borde agera snabbt för att få en förändring. Det har konstaterats i forskning gällande människornas motstridighet att agera att många funderar på frågan: "varför ska bara jag?". Man har kommit fram till att om man inte vet *varför* man borde agera, och om inte samhället *belönar* individen för att ha agerat miljövänligt eller inte heller ser de *personliga fördelarna* så är det mindre chans att individen i fråga agerar. (Olausson, 2009) Det handlar dock inte bara om enskilda individers ansvar i samhället, utan företagen ska även ta ansvar. Detta kommer att behandlas närmare i följande avsnitt.

4.2 Företagsansvar

CSR, eller närmare sagt Corporate Social Responsibility har som tidigare konstaterats blivit mycket trendigt. Grankvist (2009) poängterar dock att trots att det blivit populärt med att företagen lägger fokus på detta, finns det ändå inte riktigt någon tydlig definition för vad begreppet egentligen betyder. Även Sheehy (2015) anser att det inte ännu finns någon väl etablerad definition av begreppet CSR, trots att begreppet används i stor utsträckning i dagens läge och har redan länge varit ett diskuterat ämne såväl i industrin samt den akademiska världen. Sheehy påpekar att begreppet är både komplext och svårt att definiera pga. dess natur och kontexten av problem som är kopplade till begreppet. Vidare poängterar han att begreppet är nära kopplat till både ekosystemet, samhället samt ekonomin, som även var för sig är komplexa och dynamiska områden.

Grankvist (2009) poängterar vidare att företag inte alltid heller förstår att det faktiskt går att jobba både för att öka lönsamheten och samtidigt ta ett aktivt samhällsansvar. Han påpekar ytterligare att företagsansvar inte handlar om någon tillfällig trend, utan

att vi gått in i en annan tid där samma värderingar som förr råder- nämligen förståelsen för att om samhället mår bra mår även företagen bra och är framgångsrika. Före tiden med kapitalism, värnade företagen mycket mera om samhället. Grankvist anser att vi håller på och går tillbaka till dessa värderingar som fanns för några årtionden sedan.

Det finns med andra ord ett stort behov för definition och förståelse för vad CSR och företagsansvar egentligen inkluderar. Det som redan definierats är att företagsansvar kan såsom hållbar utveckling delas in i ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvar.

- *Det ekonomiska ansvarstagandet* handlar om att ta ansvar över exempelvis skatter och de anställdas löner, men även om att tjäna så mycket som möjligt för att säkerställa företaget och dess intressenter finansiellt.
- *Det sociala ansvaret* handlar om att respektera och ta hand om alla som på något sätt är kopplade till företaget, såsom de anställda, underleverantörer och konsumenter, men även om andra medborgare i samhället. Det handlar om att säkra hälsan och välbefinnandet hos diverse parter. Det handlar med andra ord om att ta hänsyn till alla.
- *Miljömässigt ansvarstagande* handlar om hur man kan koppla ihop hållbarhet och lönsamhet i ett företag utan att överbelasta vår jord och naturresurser. Miljömässigt ansvar handlar också om att ta ansvar över produktionen och vad produkterna innehåller, samt hur man kommunicerar detta till andra, inte minst sina anställda.

(Grankvist, 2009)

Alla dessa tre områden innehåller även en etisk omfattning, som egentligen bestämmer *hur* vi gör saker och hjälper oss att förstå det ur olika synvinklar och prioritera i situationer där vi måste göra val. Det är helheten av dessa fyra områden som bestämmer hur hållbar företags verksamhet i längden är, det går inte att välja bara en och koncentrera sig på endast det. Om man exempelvis endast ser på miljömässigt ansvarstagande kan man lätt glömma bort att se till att de anställda mår bra i företaget. Alla dessa aspekter borde finnas med i företags strategi. (Grankvist, 2009)

Som det konstaterades i tidigare avsnitt råder det en ganska enhetlig uppfattning om vad hållbar utveckling handlar om. Det som dock inte finns en enhetlig syn på är begreppen som används i vilka situationer. Grankvist (2009) påpekar att beroende på utgångspunkten man själv har, används ofta olika begrepp för samma sak. Exempel på begrepp som används på olika sätt är enligt Grankvist CSR (Corporate Social Responsibility), Corporate Citizenship, ESG (Environmental and Social Governance), Sustainability (Hållbarhet på svenska) samt TBL (Triple Bottom Line).

4.3.Olika typer av hållbarhetsföretag

Det är det inte endas stora företag som borde fundera på företagsansvar. De större organisationerna har bara mera resurser att berätta vad de gör för samhället, i exempelvis rapporter och pressmeddelanden. Det är dock inte bara de medelstora och stora företagens uppgift att ta ansvar, även de små företagen är en viktig del av det. Företagsansvar är något alla organisationer i dagens läge borde fundera på. (Grankvist, 2009) Man kan dock särskilja mellan olika typer av företag, beroende på vad företaget har i fokus. Tynkkynen & Berninger (2017) skiljer mellan hållbara företag, ekologiska företag samt nettopositiva företag. Tynkkynen och Berninger (2017) menar att det räcker inte mera med att prata om endast hållbarhet och ekologiska produkter. Enligt dem kommer företag i framtiden att klara sig med att göra goda gärningar. I praktiken betyder detta att företaget inte endast skänker pengar till välgörenhet, utan verkligen från grund och botten ändrar sin verksamhet och vision så att man har fokus på det goda, och ändrar sina värderingar mot ett håll där goda gärningar i sin helhet stöds. (Tynkkynen & Berninger, 2017)

Tynkkynen & Berningers tankar (2017) följer ett nytt koncept som trätt fram. På den senaste tiden har diskussioner om "Net positive concept" börjat ses mer och mer. De som förespråkar detta koncept anser att företag borde göra mera goda gärningar för samhället än dåliga (dvs. det de tar från samhället). En fråga som ur akademisk synvinkel dock träder fram är om detta går att mäta på något realistiskt sätt. Diskussioner kring om det går att blanda positiva och negativa effekter för samhället går att sättas på en skala har framkommit. Förslag kring om det egentligen borde

kallas endast positiva gärningar för samhället har även tagits fram. (Net Positive Concept, 2018; Tynkkynen & Berninger, 2017)

Olausson (2009, 52) däremot, delar in företagen i tre olika grupper, utgående från hur de arbetar med hållbarhetsfrågor. Grupperna är följande:

1. Företag utan miljöarbete

De företag som hör till denna grupp har inte över huvudtaget något systematiskt miljöarbete och ligger längst ner på Olaussons skala av företag med miljöarbete. Dessa företag lägger med andra ord ingen tanke på miljöfrågor och hållbart arbete.

2. Företag med det klassiska miljöarbetet

Till denna grupp hör företag som nog tänker på hållbarhetsaspekten, de vill göra lite mera än det som förväntas. Det är relativt lätt för kunderna att hitta information om hållbarhetsfrågor gällande företaget och det finns ofta i alla fall en miljöansvarig inom företaget. Dock saknas en integrering av hållbarhetstänkande i ledningsgruppen ofta i dessa företag.

3. Företag med ett integrerat grönt och etiskt tänkande

Dessa företag ligger högst upp på Olaussons skala, och fokuserar mer än de flesta företag på att utveckla hållbarhetsaspekten inom företaget. Företagens grundläggande kärna består av värden och arbete kring miljömässiga, sociala samt etiska aspekter. I dessa företag finns detta tankesätt även med i ledningsgruppen och är en grundläggande värdering även för de anställda.

För denna avhandling är den sistnämnda den mest aktuella, dvs sådana företag som har tagit hållbarhetsaspekten som en del av kärnverksamheten, och som även vill kommunicera detta för de anställda. Som även Olausson (2009) påpekar är dock gränsen mellan dessa grupper flytande, och företag kan även placera sig mellan grupperna.

4.4 Kommunikation om hållbarhet

Enligt Fischer, Schäfer, & Borner, (2018) är effektiv kommunikation om hållbarhet ett måste i samhället, för att demokratiska majoriteter ska kunna organisera sig för socio-politiska ändringar mot hållbar utveckling. German Advisory Council on Global Change (WBGU) har beskrivit i deras rapport från 2011 hur viktigt det vore att inkludera mera kreativa former av kommunikation då man försöker få ett samhälle att ändras mot ett mera hållbart samhälle. Narrativa strukturer har bevisats vara ett effektivt sätt att kommunicera vetenskapliga fakta gällande hållbar utveckling, eftersom berättelser ger konkreta exempel på annars svåra och abstrakta frågor att hantera. Berättelsernas förmåga att överföra information på ett effektivt sätt har väckt intresse i många olika discipliner, närmare sagt konceptet storytelling, som även är i fokus i denna avhandling. Storytelling har uppmärksammats i bl.a. journalism, vetenskaplig kommunikation samt företagens PR. Man har märkt att storytelling gör problem lättare att förstå och skapar emotioner hos mottagaren. Storytelling som verktyg för hållbarhetskommunikation behandlas närmare i kommande kapitel. (Fischer, Schäfer, & Borner, 2018)

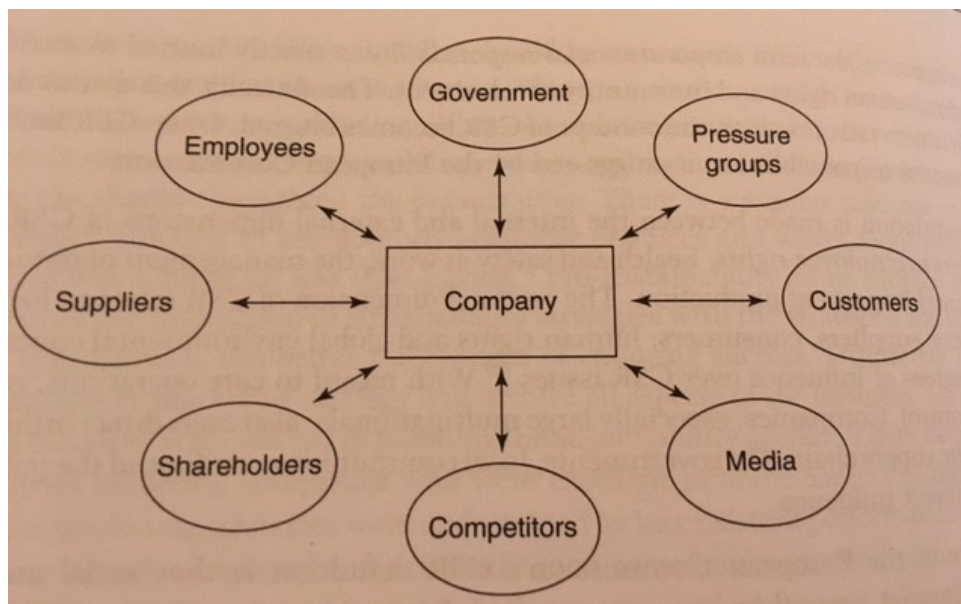
Konferensen "Narrations of sustainability" tog plats den 30-31.1.2018 och lyfte fram två saker: å ena sidan finns det redan en potentiell stimulans av narrativ hållbarhetskommunikation på flera olika fält av forskning, men å andra sidan skulle det behöva snabbt utvecklas ett systematiskt och strukturerat tvärvetenskapligt samarbete gällande frågan mellan olika discipliner. Även en kreativ vidare utveckling av narrativ hållbarhetskommunikation borde äga rum i framtiden enligt diskussionerna på konferensen. (Fischer, Schäfer, & Borner, 2018)

Med tanke på att kommunicera hållbarhet och CSR även internt, anser Tynkkynen & Berninger (2017) att man borde hålla de anställda uppdaterade om olika skeden av gärningarna samt utnämna en kontaktperson i företaget de anställda kan fråga frågor av vid behov. Vidare poängterar de att de anställda borde veta i alla fall grunderna för hållbarhetsarbetet företaget gör, ifall ämnet kommer till tals med externa parter. Det är även lönsamt att engagera de anställda att sprida ordet till sina egna nätverk om de goda gärningarna företaget gör. En till sak som de säger som tips är att inkludera hållbarhet även i arbetstagarnas skolning redan från första början.

Hållbarhetskommunikationen lämnas ofta till bara de som är ansvariga över kommunikation och hållbarhet. Man räknar ofta med att detta räcker att de gör arbetet. Att kommunicera företagets hållbara gärningar hör dock till hela företaget, även högsta ledningen. Då blir kommunikationen mera trovärdig.

(Tynkkynen & Berninger, 2017)

Ett annat typiskt drag för kommunikation av CSR och hållbarhet är att det finns många intressenter. Det är inte endast interna intressenter såsom anställda som är intresserade av företagets hållbarhetsinitiativ, utan det finns flera olika grupper såsom kunder, myndigheter och konkurrenter som också har ett legitimt intresse (se figur 7). Många företag har svarat det stora intresset med att publicera exempelvis hållbarhetsrapporter. Men dessa åtgärder såsom rapporter är mera ytliga till sin natur, och skapar ofta endast ett PR-värde för företaget. (Belz & Peattie 2012) Strategisk kommunikation som diskuteras i tidigare avsnitt, är ett sätt att mera enhetligt inkludera alla intressenter i företagets kommunikation (Hallahan et al, 2007).



Figur 7. Intressenter för ett företag gällande CSR. Källa: Belz & Peattie (2012, 34)

4.5 CSR och engagemang av anställda

Det har även bevisats att kommunikation om CSR kan öka anställdas engagemang. Flera undersökningar har dock endast fokuserat på CSR ur arbetstagarnas synvinkel med betoning på hur bundna arbetstagarna är till organisationen samt arbetstillfredsställelse. Dessa ganska snäva synpunkter säger dock inget om arbetstagarnas övriga attityder och beteende inom organisationen. Därför har många forskare nu börjat se på hur CSR kan påverka engagemang av anställda. Engagemang av anställda är något som påverkar de anställdas passion, hängivenhet och vilja att prestera på jobbet. Dessa saker bidrar med positivt resultat både på personlig samt företagsnivå. (Emerald Publishing Limited, 2017)

Även Gill (2014) poängterar att det finns en stark koppling mellan corporate storytelling, engagemang av anställda och CSR, och att detta även kan ha en positiv inverkan på extern kommunikation i ett företag. Storytelling hjälper de anställda att skapa engagemang och djupare förståelse för företagets värderingar och varumärke, vilket i sin tur förbättrar de anställdas kunskaper att kommunicera om hållbarhetsinitiativ även externt och representera varumärket på ett mera meningsfullt sätt. Gill (2014) påpekar dock att corporate storytelling inte är det enda svaret för att förbättra engagemang hos anställda, men att det kan fungera som ett effektivt verktyg för att underlätta kommunikationen både internt och externt.

4.6 Sammanfattning av teorikapitlen

I detta avsnitt sammanfattas teorikapitlen och en modell där alla delar från teorin är med presenteras. Det som kan sammanfattas från teorin är att hållbarhet borde finnas inkluderat som helhet i företagets strategi (Grankvist, 2009). Denna strategi borde vara i fokus även i företagets kommunikation på alla plan. Om inte alla i företaget, inklusive anställda förstår sig på strategin, kan inte heller externa intressenter, såsom kunderna göra det (Tynkkynen & Berninger, 2017). Därför är det viktigare än någonsin att även kommunicera hållbarhetsfrågor till de anställda på rätt sätt. Storytelling som det framkommer ur teorin är ett bra sätt att effektivt kommunicera hållbarhetsstrategin för de anställda. Även corporate storytelling borde utgå ifrån

företagets vision och mission. (Rauhala & Vikström, 2014) Man kan konstatera att alla dessa begrepp: storytelling, strategisk kommunikation samt CSR är nära kopplade till varandra och har knutpunkter som länkar dem ihop. Dessa områden kan även sammanfattas till ett begrepp: strategisk hållbarhetsstory (se figur 8). Då man kombinerar dessa tre element har man kunnat inom forskning konstatera att det skapar engagemang hos anställda, som i sin tur är viktigt för företagets utveckling.

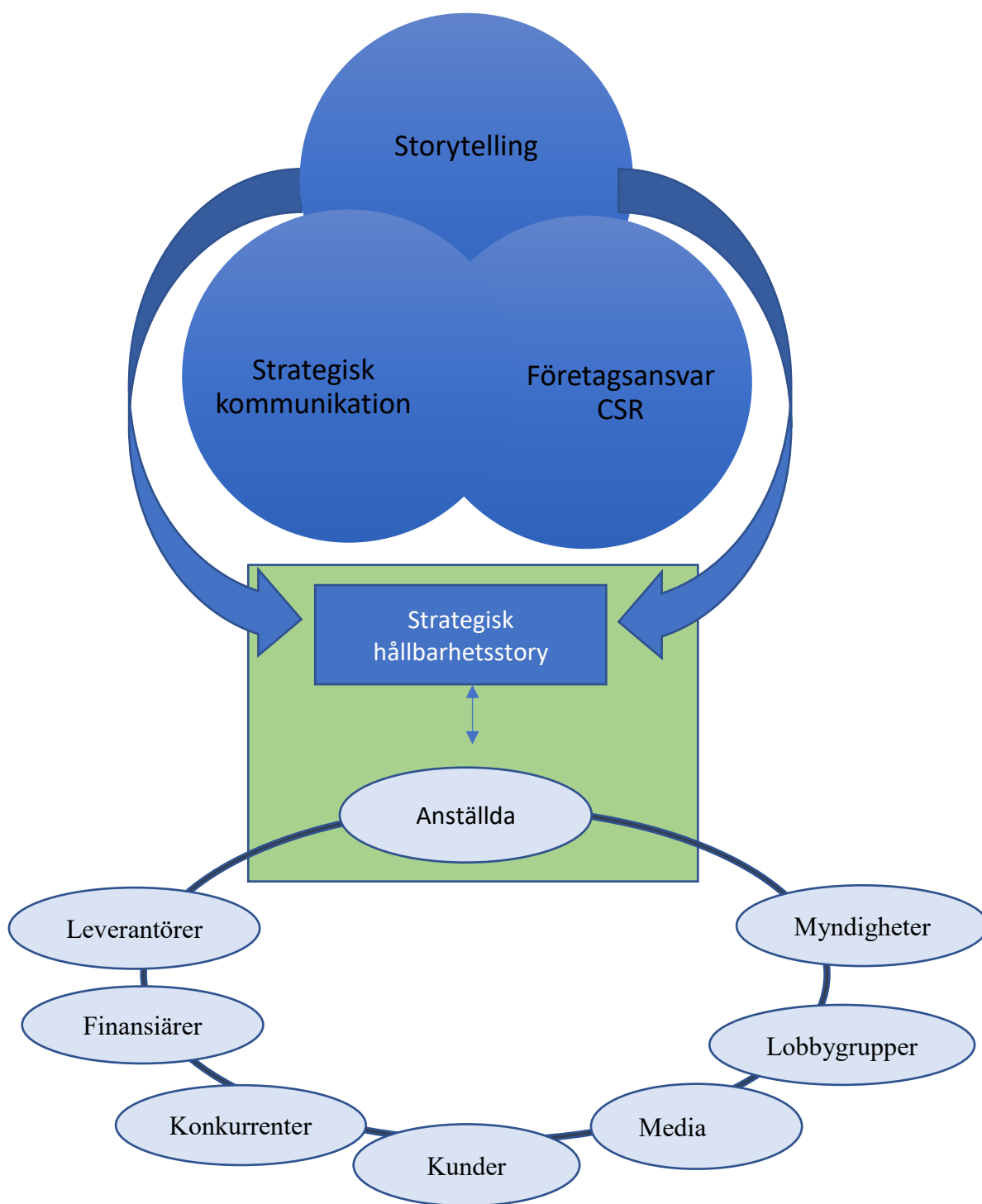
Den teoretiska referensramen ger även svar på den första forskningsfrågan ”vad är strategisk storytelling om hållbarhet i en organisation?”. Det som kan konstateras utgående från teorin är att storytelling är ett effektivt verktyg som kan användas till att kommunicera företagets hållbarhetsstrategi inom en organisation till alla intressenter. Storytelling kan göra hållbarhetsstrategin mera intressant och lättare att komma ihåg, och hjälper till att förklara företagets vision och mission inom hållbarhet och hur det ska uppnås (Gill 2015). Teorin visar även att storytelling är ett effektivt verktyg att få arbetstagarna engagerade av företagets hållbarhetsinitiativ (Emerald Publishing Limited, 2017). Alla inom företaget är med på någon front och formar företagets story om hållbarhet, och storyn utformas utgående från alla intressenter i ett företag. Undersökningen som görs för denna avhandling försöker ge svar på de resterande forskningsfrågorna. Teorin gav en glimt av vad de anställdas roll i företagets hållbarhetsstory är. Undersökningen ger en djupare insikt i denna fråga samt ger svar på den tredje forskningsfrågan om hurdan nytta företag har sett ur strategisk kommunikationssynvinkel att de anställda är engagerade av hållbarhetsstoryn.

Denna figur visar hur tidigare forskning om dessa tre ämnen kan sammanfattas till begreppet strategisk hållbarhetsstory. Detta begrepp har även använts i tidigare forskning (Wahlman, 2017) men för att förstå kontexten i denna avhandling, bygger den teoretiska referensramen de delområden som finns representerade i begreppet.

I empiri delen ser jag ännu närmare på de anställda som en intressentgrupp. Studien som görs med hjälp av expertintervjuer tar upp anställdas roll i det strategiska arbetet kring hållbarhetsstoryn, och utvecklar vidare den del som är markerat med grönt i figur 8. De anställdas roll i formandet av den strategiska hållbarhetsstoryn definieras i analysdelen av avhandlingen, och en djupare förståelse för vad detta betyder för den

strategiska kommunikationen i ett företag diskuteras. Intressenterna i figur 7 har sin utgångspunkt i Belz & Peatties (2012, 34) modell gällande intressenter för CSR.

Forskningen som presenteras i de följande kapitlen ser hur experter från tre olika företag ser på saken. I slutet av avhandlingen kombineras den teoretiska referensramen med data från undersökningen, och svar fås på de andra forskningsfrågorna.



Figur 8. Sammanfattning av den teoretiska referensramen.

5 FORSKNINGSMETODIK

I detta kapitel presenteras forskningsmetodiken, med andra ord hur själva undersökningen gått till väga för att besvara forskningsfrågorna. Motiveringar för de valda metoderna ges även i detta kapitel. I denna avhandling idkas kvalitativ forskning, som diskuteras i detalj. Efter det diskuteras även hur material har bearbetats samt analyserats. I slutet på kapitlet diskuteras även undersökningens trovärdighet.

5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignen är ramverket för insamling av data samt analysen av data som forskaren valt att göra i en undersökning. Forskningsdesignen styr med andra ord hur man använder sig av en metod. Forskningsdesignen visar även hur man valt att lösa problemet samt svara på forskningsfrågorna som definierats i början på undersökningen. Forskningsdesignen styrs av syftet med undersökningen. (Malhotra 2007) Skillnaden på forskningsdesign och forskningsmetod är att forskningsmetoden visar vad för teknik som används i undersökningen och forskningsdesignen det större ramverket. (Bryman & Bell, 2013).

Undersökningen kan vara antingen deduktiv eller induktiv. Dessa två synsätt anger relationen mellan teori och forskning. Förenklat kan man konstatera att en deduktiv forskning går från att först behandla teori till att sedan testa det i verkligheten genom exempelvis experiment och induktiv ansats går från att först samla in resultat (exempelvis observationer) och sedan utveckla en ny teori med hjälp av generaliseringar. Ett abduktivt synsätt är en blandning mellan dessa två. Det har dock kritiserats att en forskning omöjligtvis kan vara helt och hållet induktiv eller deduktiv, eftersom i exempelvis induktiv ansats antas man i så fall sakna kunskap om ämnet på förhand. Man brukar ändå säga att kvalitativ forskning är mera induktiv till sin natur medan kvantitativ forskning oftast är deduktiv. (Bryman & Bell, 2013) I denna studie har en kvalitativ metod använts för att samla in data, vilket betyder att undersökningen är mest induktiv till sin natur. Först har dock sekundärdata samlats

in i form av tidigare forskning om ämnet, och en teoretisk referensram har byggts upp. Jag kan med andra ord inte säga att jag inte hade förkunskaper om ämnet före insamlingen av material. Jag utgår ändå ifrån Bryman & Bells (2013) definition om att denna kvalitativa forskning har ett induktivt synsätt, eftersom syftet var att få en djupare förståelse för ämnet och inte testa om något fungerar i verkligheten med hjälp av hypotes.

5.2 Kvalitativ forskningsmetod

En forskningsmetod innebär en teknik för att samla in data (Bryman & Bell, 2013). Metoden har som uppgift att hjälpa forskaren att gå från ett problem till en lösning (Ahrne & Svensson, 2015). Det finns både kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoder, och ofta ses dessa två som motsatser till varandra (Malhotra, 2007). Denna studie bygger på en kvalitativ ansats. I företagsekonomi är kvalitativ forskning en beskrivande och ostrukturerad metod. Man har ofta ett litet urval, men studien bidrar ändå med en djupare förståelse för något ämne (Malhotra, 2007). Enligt Nyberg (1999, 82) däremot undersöker egentligen all forskning kvalitet. Enligt honom går det dock att skilja mellan kvalitativa och kvantitativa metoder genom att exempelvis:

- a) Se på typen av frågor man ställer
- b) Se på typer av svar man förväntar sig
- c) Se på olika typer av variabler

Enligt Nyberg finns det i de kvalitativa forskningsmetoderna ofta frågor som börjar exempelvis på *vem, hur, varför*. Svaren till denna typ av frågor är ofta i form av ord och inte så ofta i siffror. I kvantitativa forskningsmetoder anser han däremot att det ofta finns frågor som börjar exempelvis med *hur mycket, hur många och hur ofta*. Vidare definierar han att det ofta gäller sådana egenskaper som man kan ha mer eller mindre av. I kvantitativa fall ges även svaren ofta i numerisk form, och det går att tillämpa statistiska metoder i denna metod. (Nyberg, 1999) Bryman och Bell (2013) poängterar att det inte alltid är lätt att definiera vad kvalitativ forskning är, trots att det publicerats information om ämnet sedan 1970-talet. Vidare understryker de att det inte alltid behöver betyda att det är en kvantitativ forskning om svaret ges i

siffror, enligt dem är en forskning utan siffror inte automatiskt en kvalitativ forskning. Det som dock kan konstateras är att kvalitativ forskning är en mera beskrivande och tolkande forskningsmetod i jämförelse med kvalitativ forskningsmetod. Siffrorna talar med andra ord inte för sig själv i en kvalitativ forskning utan de måste förklaras (Gillham 2000).

Nuförtiden är det vanligare att använda sig av kvalitativa metoder i samhälls- och beteendevetenskaper, dit även företagsekonomi hör. Nyberg (1999) påpekar att fram till 1980-talet var det vanligt att använda sig av kvantitativ forskning i dessa vetenskaper, men på 1990-talet blev det vanligare med kvalitativa metoder. Han betonar att i vissa fall är det även motiverat att använda sig av båda metoderna på samma gång, viktigaste är att man väljer metoderna utgående ifrån forskningsfrågorna. Man ska sträva till att få så trovärdiga svar på forskningsfrågorna som möjligt. (Nyberg, 1999) Enligt Eriksson & Kovalainen (2008, 5) har den kvantitativa forskningsmetoden länge dominerat forskningen, och den kvalitativa forskningsmetoden har mera setts som ett slags komplement till det kvantitativa. Denna syn har dock ändrats, och kvalitativa metoder är nuförtiden vanligare i många vetenskaper. Kvalitativ forskningsmetod kan användas som det är i dagens läge, och behöver inte alltid kompletteras med kvantitativa data. (Nyberg, 1999; Eriksson & Kovalainen, 2008)

En undersökning har alltid som syfte att skapa ny kunskap. Det kan dock finnas olika typer av kunskap. Huvudtyperna är i form av beskrivningar eller förklaringar. Dessa huvudtyper skiljer sig på vad man vill få ut av själva undersökningen. Om man väljer att använda sig av typen beskrivning, vill man ofta genom undersökningen få en bättre förståelse för något fenomen. Man vill ofta beskriva hur något ser ut eller uppfattas. Om man däremot väljer att använda förklaringsperspektivet, vill man förstå varför något har hänt. I förklarande undersökningar finns ofta begreppen orsak och verkan med. (Jacobsen, 2010) I denna studie är målet att beskriva ett fenomen, och genom det få en djupare förståelse och nya fakta om ämnet. Denna studie är med andra ord beskrivande till sin natur. Jacobsen (2010) betonar dock att man i alla undersökningar oftast hittar element av båda huvudtyperna. Han har ändå valt att särskilja mellan dessa två huvudtyper, eftersom båda typerna har olika typ av problem både sett ur praktiskt perspektiv samt vetenskapsteoretiskt sett. Denna

undersökning följer Jacobsens tankar, eftersom målet för undersökningen är att få en bredare förståelse för ett ämne, och inte se på vad som orsakat något.

Själva undersökningen är alltid metoden för att samla in empiri. Den ska alltid uppfylla följande krav:

1. "Empirin måste vara giltig och relevant (valid).
 2. Empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig (reliabel)."
- (Jacobsen, 2010, 21)

Att undersökningen ska vara giltig betyder att den faktiskt mäter det den ska mäta och med tillförlitlighet menas att man måste kunna lita på resultatet. (Jacobsen, 2010)

5.3 Utförande

Det finns en ganska stor skillnad mellan olika tillvägagångssätt inom kvalitativa metoder. Gemensamma drag kan dock urskiljas. Exempelvis finns det större flexibilitet i själva forskningsprocessen, forskarrollen är ofta annorlunda då man är nära miljöer och människor då man samlar in data, det finns sällan färdiga analysmodeller för analysen av data samt kraven på generaliserbarheten och trovärdigheten kan se annorlunda ut i jämförelse med kvantitativa forskningsmetoder. (Ahrne & Svensson, 2015) Beroende på hur man väljer att gå till väga, är forskningsprocessen mycket viktig. Forskningsprocessen för denna studie diskuteras i detta avsnitt. Jag har i denna studie utgått ifrån Bryman & Bells (2013, 395) definition av en kvalitativ forskningsprocess. Enligt dem kan forskningsprocessen delas in i sex olika steg: först definieras de generella frågeställningarna, i andra steget väljs personerna för undersökningen, i tredje steget samlas relevant data, i fjärde steget tolkas data, i femte steget vidareutvecklas det begreppsliga och teoretiska arbetet, och till sist i det sjätte steget rapporteras slutsatser och resultat. Forskningsprocessen i denna studie har sett ut på följande vis:

1. Först utvecklades de generella frågeställningarna. Syftet och forskningsfrågorna för avhandlingen definierades. Detta har varit som grund för hela avhandlingen samt teoretiska referensramen som byggdes upp med hjälp av sekundära data i form av litteratur gällande ämnet. Begrepp som är viktiga för ämnesområdet i fråga definierades även noggrant i detta skede av studien.
2. Till näst valdes experter som kunde tänkas ge intressanta synpunkter gällande ämnesområdet. Sedan kontaktades de via mejl samt telefon och tider bokades in för intervju. En intervjuguide utvecklades utgående från den teoretiska referensramen. Intervjuguiden skickades även på förhand till de som skulle intervjuas vid behov. Denna datainsamlingsprocess och dess planeringsskede diskuteras närmare i följande avsnitt (5.4).
3. I det tredje skedet av forskningsprocessen samlades data. Intervjuerna gjordes alla under samma vecka och alla intervjuerna spelades in på två olika enheter för säkerhets skull. Anteckningar gjordes även under intervjuerna vilket underlättade transkriberingen samt analysen av materialet i senare skede. Intervjuerna var halvstrukturerade till sin natur och diskussionen flöt fram fritt. Intervjuguiden som formats före intervjuerna hjälpte att hålla en sammanhängande diskussion och ge svar på de viktigaste frågeställningarna. Intervjuerna gjordes på företagets kontor samt hemma hos en av experterna. Genast efter intervjuerna skrev jag en intervjudagbok där jag skrev iakttagelser samt saker som kan påverka tillförlitligheten av data. En av intervjuerna gjordes på finska, och de två resterande på svenska. I empiri delen är citaten som kom upp på finska översatta till svenska för att göra texten mera enhetlig. Jag är tvåspråkig, vilket gör tolkningen och översättningen av data mera tillförlitligt då missuppfattningar av språket inte borde förekomma.
4. Fjärde steget handlade om att analysera och tolka data som samlats in via intervjuerna. Denna del av forskningen diskuteras mera i detalj i kommande avsnitt (5.5).
5. Femte steget handlade om att koppla ihop insamlat data med den teoretiska referensramen. Denna studie är deduktiv till sin natur, vilket betyder att man ofta först samlar in teorier och tidigare kunskap om ämnet och sedan efter

undersökningen ser om det stämmer eller om man kan bidra med något nytt till den existerande teorin.

6. Det sjätte steget var att ge det slutliga resultatet samt svara på forskningsfrågorna som formats i början av avhandlingen. I det sista skedet besvaras även den normativa frågan (i denna studie forskningsfråga nummer 3). Målet är att ge en djupare förståelse för ämnet, och förhoppningsvis bidra med nya insikter till både teorin samt praktiska råd för företag.

5.4 Insamling av data: Intervjuer

Enligt Malhotra (2007) är primärdata material som samlats in för ett specifikt forskningsproblem. Intervjuer valdes som metod för att samla in primära data i denna undersökning. Det primära data som samlats in är i form av kvalitativa data. Syftet med intervjuerna var att få en djupare förståelse av hur storytelling kan användas som verktyg inom strategisk kommunikation om hållbarhetsstrategier, samt de anställdas roll i denna strategiska kommunikationsprocess. Eftersom jag ville med hjälp av studien få en djupare förståelse för detta ämne, var semistrukturerade intervjuer med möjlighet till en fri diskussion en lämplig insamlingsmetod.

Intervjuer är en central insamlingsmetod inom kvalitativ forskning i samhällsvetenskapliga discipliner. De flesta studerande och forskare som gör undersökningar i kvalitativ riktning använder sig av intervjuer som forskningsmetod. En intervjusituation skiljer sig från en vanlig diskussion med att intervjun bygger upp något slag av ny kunskap, som inte forskaren visste om förut. (Ahrne & Svensson, 2015) Resultatet från intervjuer måste vara tillförlitligt och giltigt, något som måste tas i beaktande i hög grad då man gör intervjuer eftersom det finns många fallgropar. En intervjusituation är alltid en socialt komplex situation, vilket kan ge upphov till exempelvis feltolkningar. Mycket handlar om samspelet mellan respondenten och intervjuaren. Ahrne & Svensson (2015, 35) framför följande:

”En intervju säger något om stunden då den gjordes, något om hur en person har uppfattat ämnet för intervjun, och något om det som tillskrevs diskussionen just där och då men inte något annat utanför den situationen.”

En intervju kan med andra ord ge viktiga insikter i ett ämne, men måste vara rätt gjord och väl planerad för att få svar på just de frågor som är relevanta för en undersökning så att inte andra faktorer, såsom samspelet mellan personerna i intervjusituationen, påverkar tillförlitligheten av data. Det finns olika struktureringar och former definierade för intervjuer, för att ge en vägledning till hur intervjun kan byggas upp. Ofta förekommande begrepp är ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer, öppen-, halvstrukturerad eller strukturerad intervju, expertintervjuer, intervjuer med nyckelpersoner och djupintervjuer för att nämna några. Enligt Ahrne & Svensson, (2015) är det ändå inte alltid nödvändigt att dra en tydlig gräns mellan olika typer av intervjuer, eftersom det alltid inte ens är möjligt då man ofta blandar olika typer av intervjuformer i en intervjusituation. Då man beskriver hur man gått till väga i en undersökning kan det dock behövas dessa begrepp för att kunna redovisa ett resultat. I denna studie görs en halvstrukturerad intervju. Detta betyder att intervjuerna är strukturerade till en viss grad, men flexibilitet finns ändå under intervjusituationen för en fri diskussion. Frågorna behöver exempelvis inte komma i exakt den ordningen som finns i intervjuguiden. Man kan både få fram data av hög kvalitet via halvstrukturerade intervjuer, samt så underlättar ändå en viss struktur i intervjun analysen av materialet även i senare skede.

5.4.1 Planering samt utförandet av intervjuerna

Det fanns flera saker som behövde planeras före intervjuerna. För det första måste en avgränsning göras för vem jag skulle intervjuar. Enligt FIBS undersökning om företagsansvar, där flera hållbarhetsexperter och personer från ledningen från finska företag intervjuades, arbetar större företag mera med företagsansvar jämfört med små företag. Enligt undersökningen är det en skillnad på upp till 30% hur mycket hållbarhetsinitiativ som implementeras i företaget beroende på företagets storlek. Enligt undersökningen hanteras mera företagsansvarspraxis ju större företaget är. (FIBS, 2017) Därför har jag valt att även i denna studie intervjuar experter från stora och medelstora företag, som oftare arbetar och upplever utmaningar med hållbarhetsrelaterade frågor. Enligt Tilastokeskus (2019) definition har stora företag över 250 anställda och medelstora företag har över 50 anställda. Utgående från denna definition valdes företagen och experterna som skulle intervjuas. Eftersom mitt ämne

handlar om hållbarhetskommunikation, valde jag att intervjua experter som arbetar med, eller har en bakgrund inom området hållbarhet och kommunikation i företag. Hittade lämpliga personer att intervjua från tre olika stora eller medelstora företag som agerar på den finska marknaden. Har valt att ha både företagen samt personerna anonyma i hela avhandlingen, men en kort beskrivning över branscherna som är representerade samt personernas bakgrund kan finnas i empiri delen. Tabell 1 presenterar även i korthet vem som intervjuades samt när. Eftersom syftet inte var att analysera företagen i sig, utan att få en djupare förståelse av ämnet i fråga, var det inte relevant att presentera företagen i detalj. Namnen är ändå kodade för att underlätta analysen av materialet. Pronomen ”*hen*” används för att hänvisa till informanterna. Alla intervjuer gjordes under vecka 16 våren 2019. Att intervjuerna var efter varandra underlättade även analysskedet då man inte hunnit glömma bort diskussionerna, utan hade alla intervjuer färskt i minnet.

Namn (kodat)	Titel	Bransch	Datum
Informant X	Sustainability Manager	Industribranschen	16.4.2019
Informant Y	Communications Manager	Industribranschen	16.4.2019
Informant Z	Communications Leader	Detaljhandelsbranschen	17.4.2019
Informant Å	HR Specialist	Försäkringsbranschen	18.4.2019

Tabell 2. Insamling av data: Expertintervjuer.

Intervjuguiden som utvecklats utgående från syftet och forskningsfrågorna (se bilaga 1 & 2) stod som grund för intervjuerna. Denna skickades även vid behov på förhand till informanterna. Frågorna var indelade i tre olika temaområden: företagsansvar, strategisk kommunikation samt storytelling som strategiskt verktyg inom strategisk hållbarhetskommunikation. Det som fanns med i alla temaområden var de anställdas roll samt hållbarhetssynvinkeln. För att förbereda intervjuerna utvecklade jag intervjuguiden en del för eget bruk. Jag skrev ut intervjuguiden, gjorde egna anteckningar på pappret och streckade under de frågor jag i alla fall ville ha svar på under intervjusituationen. Eftersom det handlade om semistrukturerade intervjuer där

det fanns rum för diskussion, var det bra att förbereda sig med att välja ut de frågorna som var viktigast för att inte missa något viktigt under intervjusituationen där diskussionen löper fritt. För att förbereda mig för intervjusituationerna samt göra sista förbättringar gällande frågorna testades även frågorna på två försökspersoner. Detta gav en bra insikt i vad som ännu kunde förbättras samt fungerande som en förberedande övning inför intervjusituationerna. Före intervjuerna testade jag även att tekniken för att spela in intervjuerna fungerade.

Den första intervjusituationen var i form av en gruppintervju, där både hållbarhetschefen samt kommunikationschefen var på plats. Intervjun hölls på deras kontor i ett mötesrum. Den andra intervjun med informant Z, hölls hemma hos informanten. Den sista intervjun med informant Å hölls på företagets kontor i ett mötesrum. Hade även förberett mig för intervjusituationerna med att ta med anteckningsmaterial samt läst det jag hittade på internet om företagets hållbarhetsstrategi för att förstå kontexten bättre.

5.5 Analys av data

Då data samlats in är det dags för analys av data. Det finns olika tekniker för att analysera insamlade data. Det som var aktuellt för denna studie var kodning, där man bryter ner det insamlade materialet i mindre delområden. I denna studie var det transkriberingarna som skulle kodas och delas i mindre delar. Att dela in det insamlade data i mindre delar hjälper forskaren att se vilka delar som hör till vilket område i forskningen. Alla delar ska dock vara relevanta för forskningens syfte. Att koda materialet betyder med andra ord att försöka hitta relevanta mönster. Man måste se till att vara objektiv och ha en viss distans till kodningen. (Bryman & Bell, 2013)

Intervjuguiden var redan indelad i olika temaområden vilket underlättade kodningsarbetet. Delområdena från kodningsarbetet utgick även ifrån syftet och forskningsfrågorna för studien. Det första delområdet handlade om hållbarhet och företagsansvar. Detta område delade jag ytterligare i mindre delar i form av definition av begreppen, vad intressenterna anser att företagets roll är gällande hållbarhet samt hållbarhet i företagets större strategi. Det andra delområdet för

kodningen handlade om strategisk hållbarhetskommunikation. Detta område delades även in i följande mindre delområden: definitioner av strategisk kommunikation, målgrupper för hållbarhetskommunikation, viktigaste målgruppen för hållbarhetskommunikation, hur kommunicera med målgruppen anställda, kanaler för hållbarhetskommunikation, utmaningar samt nyckeln till effektiv hållbarhetskommunikation. Det tredje delområdet kopplade ihop strategisk hållbarhetskommunikation med storytelling. I detta delområde fanns följande mindre delområden i kodningen: storytelling som verktyg-nytta och utmaningar, vem bygger upp hållbarhetsstoryn samt tips för att lyckas. Till sist behandlades även framtidsscenarion. Materialet lästes igenom noggrant och anteckningar gjordes även under själva kodningen. För att underlätta kodningsarbetet valde jag att dela olika temaområden i olika färger, för att genast se till vilket delområde något av materialet hörde till. Då är det även lättare att göra kopplingar mellan de olika temaområdena som tas upp.

Trots att kodning är en av de vanligaste teknikerna för att analysera insamlade data i kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2013), finns det även kritiska synpunkter gällande denna teknik. Exempelvis har det blivit kritiserat för att glömma bort kontexten där materialet samlats in i analysdelen. Bryman & Bell (2013) poängterar att det är viktigt att inte glömma bort kontexten, och även ta i beaktande faktorer från denna del i analysen. Vidare påpekar Bryman & Bell (2013) att det kan finnas en risk att viktiga data går förlorat då man delar in materialet i samband med kodning, eftersom materialets ursprungliga form varit narrativ till sin natur. Med andra ord ska man inte glömma bort kontexten där materialet samlats in, och detta har även tagits i beaktande i denna studie.

Då man kodat materialet och hittat kopplingar mellan olika temaområden är det dags att fundera hur det empiriska data ska presenteras. I denna studie har jag använt mig av Nyléns (2005) tankar gällande en sammanhållen helhet med en logisk struktur. Enligt Nyléns tankar kan man i presentationen av materialet återge citat från det insamlade data och händelseförloppet kan anges ingående. Forskaren ska dock förhålla sig neutralt till presentationen av materialet och ska inte framträda på ett personligt sätt vid något skede.

5.6 Utvärdering av studien

Forskaren måste kunna bevisa för läsaren studiens reliabilitet och validitet. Validitet handlar om att studien mäter det den ska mäta och reliabilitet handlar om att man kan lita på resultatet. (Bryman & Bell, 2013) Det finns olika mått och begrepp inom både kvalitativ och kvantitativ forskning för att kunna beskriva pålitligheten av en studie. Begreppen för en pålitlig kvalitativ studie diskuteras i detta avsnitt. Det har traditionellt funnits fyra dimensioner för bedömning av en bra kvalitativ forskning: extern reliabilitet, intern reliabilitet, intern validitet och extern validitet (LeCompte & Goetz, 1982 citerat i Bryman & Bell, 2013). Denna studies validitet och reliabilitet analyseras dock enligt fyra alternativa kriterier framtagna av Lincoln och Guba (1985 och 1994) som finns presenterade i Bryman och Bell (2013). De traditionella formuleringarna borde enligt Lincoln och Guba (1985 & 1994) specificeras med nya termer som passar bättre inom kvalitativ forskning, eftersom reliabilitets- och validitetskriterierna förutsätter att man borde komma fram till endast ett absolut svar och bild av den sociala verkligheten. Enligt dem borde man inom kvalitativ forsknings istället prata om trovärdighet och äkthet. De fyra delkriterierna enligt dem för trovärdighet är följande:

- *Tillförlitlighet* (motsvarar intern validitet)
- *Överförbarhet* (motsvarar extern validitet)
- *Pålitlighet* (motsvarar reliabilitet)
- *Konfirmering eller bekräftelse* (motsvarar objektivitet)

(Bryman & Bell, 2013 402)

Tillförlitlighet kan beskrivas som hur trovärdig forskarens analys är. Detta betyder i praktiken att forskaren säkerställer att forskningen har utförts enligt reglerna och att forskaren uppfattat den sociala verkligheten rätt vid analysen av insamlat material. (Bryman & Bell, 2013) Med tanke på kvalitativa forskningar är det dock möjligt att det finns flera olika tolkningar av den sociala verkligheten, vilket även Svensson (2015) tar fasta vid. Han betonar att det finns en så stor mängd teoretiska perspektiv,

att det finns en oändlig mängd möjligheter för analysen. Därför kan det konstateras att denna studie och det resultat som presenteras endast är en tolkning av ämnet, och är beroende på den teoretiska referensram som valts. Enligt Lantz (1993) är det förberedande arbetet för en intervju mycket viktig. En fördel för tillförlitligheten av denna studie är att frågeställningarna i intervjuguiden skapades i enlighet med syftet och forskningsfrågorna. För att se till att få svar på de frågor som i alla fall behövdes för studien, förbereddes intervjuerna noggrant och övades på förhand. Exempelvis gjorde jag markeringar vid de frågor som jag absolut ville ha svar på och kollade på förhand att tekniken för att banda in intervjuerna fungerade. Jag gjorde även testintervjuer på två personer före intervjuerna med experterna, vilket gav en inblick i vad som ännu kunde förbättras före själva intervjusituationen för att undvika fallgropar och missförstånd. Det gav mig även en möjlighet att öva på frågorna på förhand. Lantz (1993) betonar även att samspelet mellan intervjuaren och respondent kan ha en betydelse för tillförlitligheten. I denna undersökning kunde intervjuerna göras både på finska eller svenska beroende på vad de intervjuade hade för preferens, eftersom jag som forskare kan båda språken flytande. Detta har även en positiv fördel för tillförlitligheten av insamlat material.

Gällande överförbarhet har jag i denna studie försökt ange noggrant hur studien genomförts, så att den går att göra på nytt likadant vid behov. Nackdelen är att samspelet mellan de intervjuade och forskaren kan variera på diverse orsaker, vilket kan göra överförbarheten svår. Som även Bryman & Bell (2013) poängterar brukar kvalitativa undersökningars resultat ofta ha fokus på det kontextuellt unika, och kan vara en utmaning att replikera vid en senare tidpunkt. De understryker dock att kvalitativa forskare ändå borde producera ingående redogörelser och detaljer gällande undersökningen och dess kontext, så att det går att värdera i senare skede om studiens resultat är överförbart till en annan kontext och miljö. Pålitligheten av en studie handlar om att den borde kunna repetera studien under likadana omständigheter vid en annan tidpunkt och plats. Man måste med andra ord ange forskningsprocessen och alla dess stadier mycket noggrant, vilket jag försökt göra även i denna studies metod kapitel. Det sista delkriteriet för kvalitativ forskning är bekräftelse (konfirmering) som betyder att forskaren borde kunna bevisas ha fullständig objektivitet i studien, dvs. att inte egna åsikter påverkat studiens resultat. Bryman & Bell (2013) definierar detta som att forskaren borde i undersökningarna

agera i god tro, personliga värderingar får inte påverka resultatet. De ämnen som behandlats i denna studie har även en personlig betydelse för mig, men har ändå försökt vara objektiv i alla skeden av studien, även i analysen av materialet. Mängden data från tre intervjuer var ändå relativt hög, och resultatet från intervjuerna stöder den teoretiska referensramen med sekundära data som formats i början av studien. Sammanfattningsvis drar jag därför slutsatsen att studien är trovärdig och uppfyller dess syfte.

5.7 Sammandrag

I detta kapitel diskuterades de metoder som använts att forma denna empiriska studie. Det som används är en kvalitativ forskningsmetod, och denna typ av forskningsmetod presenterades och forskningsprocessen diskuterades. Datainsamlingen sker via expertintervjuer från tre olika företag, för att få en djupare förståelse av ämnet. Insamlingsmetoden som används är med andra ord intervjuer. Till näst redovisas det empiriska data som samlats in från intervjuerna.

6 EMPIRI

Detta avsnitt av avhandlingen presenterar empiriska data som samlats in med hjälp av intervjuerna. I detta avsnitt redovisas respondenternas perspektiv och läsaren får bekanta sig med olika temaområden som kan finnas som helhet i intervjuguiden som använts till intervjuerna. Fokus i detta kapitel är att återge data som är relevant för denna avhandling. Respondenternas erfarenheter och åsikter presenteras även i direkta citat från intervjuerna. I kapitel 7 analyseras detta data vidare och binds ihop med den teoretiska referensramen.

6.1 Experternas perspektiv

I denna studie intervjuades fyra personer från tre olika företag. Jag har valt att ha både personerna samt företagen anonyma i min studie. Som tidigare konstaterats valde jag att intervjua experter från stora och medelstora företag, eftersom dessa företag har flera anställda som ofta gör kommunikationen mer utmanande. Företagen som intervjuats har alla över 50 anställda, vilket enligt statistikcentralens definition räknas som stora och medelstora företag (Tilastokeskus, 2019). Företagen är även alla verksamma på den finska marknaden. Branscherna som är representerade i denna studie är företag inom detaljhandelsbranschen, industribranschen samt försäkringsbranschen. Experterna från företagen har olika bakgrund vilket kan ha en inverkan på intervjuerna. Alla intervjuade har dock någon slags bakgrund inom kommunikation samt hållbarhetsrelaterade frågor. Intervjuerna var semistrukturerade till sin natur och det fanns utrymme för fritt löpande diskussion. I ett av företagen gjordes en gruppintervju med en expert gällande hållbarhetsfrågor samt med en expert från kommunikationsenheten. I de andra företagen intervjuades en person som kunde ge svar på både kommunikations- samt hållbarhetsrelaterade ämnen. Frågorna i intervjuerna baserade sig på en intervjuguide som bearbetades före intervjusituationerna. Nedan presenteras en kort beskrivning av de intervjuades bakgrund:

- **Informant X** är hållbarhetschef inom företaget och ansvarar över bl.a. hållbarhetsaspekter inom produktutveckling, är med i

hållbarhetskommunikationen samt utvecklar företagsansvarsfrågor. Har ursprungligen en miljöteknisk bakgrund. Har arbetat i 13 år i företaget och fått vara med och utveckla mycket kring hållbarhet. Arbetar inom industribranschen. Samarbetar mycket med informant Y.

- **Informant Y** har arbetat som kommunikationschef i företaget i 4 år och har en journalistisk bakgrund. Har arbetat med olika typer av media samt kommunikation i flera år. Arbetar inom industribranschen. Samarbetar mycket med informant X.
- **Informant Z** arbetar som kommunikationschef och är även specialist inom hållbarhetskommunikation samt expansionskommunikation. Arbetar inom detaljhandelsbranschen.
- **Informant Å** är HR specialist i ett företag inom försäkringsbranschen. Hen arbetar för personalavdelningen men utvecklar även företagets kommunikation i samarbete med kommunikationsenheten samt ledningen. Företaget hen arbetar på har även stort fokus på företagsansvar och hållbarhet.

6.1.1 Hållbarhet och företagsansvar (Temaområde 1)

Begreppet hållbarhet, hållbar utveckling, företagsansvar och många andra begrepp kan ofta orsaka olika tankar för olika personer. Olika begrepp kan ha olika betydelse beroende på synvinkel. Därför ville jag i början på intervjun fråga hur experterna ser företagets roll inom hållbarhet. Svaren var ändå deras egna åsikter, och inte företagets åsikter. Ibland kan företagets och de egna åsikterna skilja sig, som även påpekades i en av intervjuerna. I denna studie är det ändå experternas egna åsikter som gäller.

Det framgår av majoriteten av intervjuerna att det ofta råder oenighet om definitionerna gällande företagsansvar och hållbarhet. Många ansåg att olika begrepp inom hållbarhet kan ha olika klang. Alla informanter betonade även att det är individuellt vad för begrepp man väljer att använda, och beror mycket på kontexten vad man diskuterar om. Även informant X och Y anser att det är viktigt att definiera klart och tydligt vad för område man diskuterar, olika begrepp betyder så olika saker

och det finns så många delområden inom hållbarhet. Man kan inte endast ha en definition. Som även togs upp i den teoretiska referensramen, är begreppet företagsansvar ett ofta förekommande begrepp i företagssammanhang. Enligt informant Z är företagsansvar och ansvarsfull business begrepp som säger mera om helheten hur företaget arbetar för hållbarhet. Enligt hen kan hållbar utveckling eller hållbarhet överlag tolkas som de mindre gärningarna som exempelvis sortering av skräp. Informant Å betonade att det är svårt att definiera exakt vad hållbarhet betyder för ett företag, eftersom det borde genomsyra hela verksamheten.

”Det ska vara en del av vår verksamhet, en del av vår vardag.” (Informant Å)

Hen betonar att det är helhetssynen som är viktig, det är ingen skild grupp som bär ansvaret, utan alla i ett företag är lika mycket ansvariga. Informant Å hade även samma tankar som informant Z att hållbarhet låter mera som de små gärningarna som görs i ett företag, medan företagsansvar och ansvarsfullhet som begrepp säger mycket mera. Hen poängterar att de har valt att använda sig mera av begreppen som tyder på att företaget bär ansvar i större perspektiv. Alla informanter betonar detta, att man måste tänka i större perspektiv då man pratar om företagsansvar.

”Kedjan av effekter och intressenter är ofta längre än vad vi tänker, man måste tänka i större perspektiv.” (Informant Z)

”Omgivningen måste också definieras, den kan vara olika för olika företag beroende på hur brett nätverk man tar i beaktande.” (Informant X)

Enligt informant X betyder företagsansvar det som företaget gör utöver de lagstadgade hållbarhetsgärningarna, det man väljer själv att göra utöver det som måste enligt lagen göras. Enligt informant X skulle det även vara önskvärt att företagen och samhället skulle vara i en win-win situation tillsammans. Med detta menar hen att företaget kan till exempel ge samhället arbetsplatser, ekonomisk hållbarhet, social välfärd samt sköta om miljön och kanske även förbättra den. I en win-win situation erbjuder samhället däremot möjligheter för företaget att agera. Om nätverket för företaget är mycket stort, kan exempelvis ekonomisk nytta nå mycket långt i nätverket, inte endast i närmaste omgivningen.

Ett begrepp som kom upp under intervjuerna var nettopositivitet, som enligt

informant Y beskriver företagsansvar mycket bra. Enligt hen borde företag sträva efter att i alla fall nå noll-skedet, eller över det också om möjligt. Nettopositivet kan definieras som ett sätt att göra affärer så att man för mera tillbaka till miljön än vad man tar ut. Nettopositivet kan handla om att skapa värde för samhället på flera olika sätt. Detta poängterar även informant Z, som anser att värde inte behöver betyda endast pengar, utan värde kan ges till samhället på flera olika sätt. Informant X tänker i samma banor. Enligt hen pratar man mycket nuförtiden om att skapa värde, vart man borde skapa positivt värde och i vilka saker man skapar detta värde. Värde kan även enligt hen skapas på flera olika plan i värdekedjan. Vidare poängterar informant X att ett företag borde kontinuerligt skapa värde för samhället för att få existera på marknaden, det räcker inte med att nu och då göra goda gärningar. Även informant Y håller med informant X.

”Det räcker inte att man nu och då gör något utan ett företag måste kontinuerligt visa sig vara förtjänt i sin verksamhetsmiljö.” (Informant Y)

”Företag borde förtjäna sin existens med att skapa positivt värde för samhället” (Informant X)

En annan sak som även kom upp under diskussionerna om företagsansvar och företagens roll gällande hållbarhet var att konsumenterna och stora massorna i dagens läge sätter en press på att företag att ta ansvar. Nuförtiden kan inte företagen undvika att ta i beaktande hållbarhetsfrågor anser informant Y. Företagen är enligt hen i främsta linjen gällande denna fråga, eller i alla fall borde vara det. Det som betonades av informant Z var att hållbar utveckling håller på att bli en allmänhet alla gör i dagens läge, alla företag är på samma buss enligt hen. Informant Z betonar att man i dessa situationer måste fråga sig: Hur differentiera sig från andra?

Ett tema som även diskuteras under intervjuerna var om hållbarhet borde finnas i företagets större strategi. Svaren var mycket enhetliga, alla ansåg att det borde göra det. Exempelvis informant Z poängterade det ekonomiska perspektivet:

”Hållbarhet måste finnas i strategin, hur skulle man annars kunna motivera att varför man borde lägga så mycket pengar på det? Hållbarhet är inte billigt att ha fokus på.” (Informant Z)

Informant Å är av samma åsikt som informant Z. Hen anser att hållbarhet borde kopplas till strategin så att det får stöd av företaget, och så att man kan visa att det är lönsamt. Informant Å betonade däremot personalens synpunkt på saken:

”Det är viktigt att hållbarhet och företagsansvar definieras på organisationsnivå, sedan kan alla arbeta på samma nivå och för samma sak.”

Informant Y anser även att hållbarhet borde finnas i företagets större strategi, eftersom detta gör hållbarheten synligare i företaget.

”Det borde finnas i strategin. Det är ett bra budskap för både personal och andra intressenter om man definierat det i strategin, företagets vision och mål.” (Informant Y)

Informant X tycker också det borde finnas i strategin, eller snarare sagt anser hen det borde finnas kopplat till strategin på något sätt:

”Hållbarhet borde tas i beaktande i företagets strategi eftersom det visar att företagets ledning är engagerade i ämnet och visar att dessa saker är viktiga för oss. Det visar att vi vill föra framåt dessa saker.” (Informant X)

Det som informant X även betonar är att det inte heller alltid behöver finnas specifikt nämnt i strategin, utan kan förekomma även på andra sätt såsom exempelvis genom att betona kvalitet och pålitlighet (som enligt hen är några av hållbarhetens huvudaspekter) i flera områden inom strategin. Man borde enligt hen få hållbarhetssynvinkeln att styra hela företagets verksamhet i dagens läge. Informant Å tänker likadant.

”Ska det vara en egen värdering eller genomsyra allt företaget gör är frågan. Vi har valt att ha med det i alla värderingar och allt företaget gör.” (Informant Å)

Jag valde att under intervjuerna först diskutera allmänt om hållbarhet och hållbarhetsstrategier för att komma in på ämnesområdet och sedan övergå till mera specifika frågor om anställdas roll gällande strategisk hållbarhetskommunikation och storytelling. I kommande avsnitt presenteras insamlat data från dessa mera specifika teman.

6.1.2 Strategisk hållbarhetskommunikation (Temaområde 2)

En viktig del av hela avhandlingen är begreppet strategisk kommunikation.

Informant Z anser att det inte finns någon annan typ av kommunikation än strategisk kommunikation, eftersom all kommunikation alltid enligt hen ska betjäna strategin.

Vidare definierar hen att allt alltid borde ha något syfte.

Enligt informant Å är strategisk kommunikation detsamma som att veta vart man är på väg i ett företag. En strategi är dock inte en endast en pappers A4 där strategin finns definierad, den måste kommuniceras vidare i en annan form enligt informant Å. Man måste kommunicera strategin så att alla i företaget genast förstår den. I företaget hen arbetar på poängteras även en öppen kultur utan hierarkier, där vem som helst får vara med och påverka strategin. De har även i företaget valt att förbättra på HR enhetens och kommunikationsenhetens samarbete genom att också fysiskt sitta nära varandra. Detta hjälper till att sudda ut skillnader mellan extern och intern kommunikation. Detta anser informant Å att strategisk kommunikation handlar om. Informant Y tänker i samma banor, att alla principer som definierats i strategin borde ses i all sorts kommunikation.

”Strategisk kommunikation är i praktiken det att strategins huvudprinciper syns i kommunikationen, i praktiken kontinuerligt. De principer som definierats i strategin borde ses i företagets kommunikation, både interna och externa.” (Informant Y)

Även informant X betonar att strategisk kommunikation är mycket annat än endast en definition.

”Strategiska kommunikationens uppgift är även att distribuera strategin speciellt i intern kommunikation. Man borde föra fram hur strategin förekommer i det praktiska arbetet i företaget. Det räcker inte med att säga: detta är vår strategi.” (Informant X)

Som påpekades i föregående temaområde anser alla informanter att hållbarhet borde finnas med i företagets större strategi i någon form. Hur man borde kommunicera det och till vem var några av samtalsämnena under intervjuerna. Det som påpekades av

många var att målgrupperna för kommunikationen kan variera beroende på intressenter. En målgrupp som kom upp i alla diskussioner var dock personalen. Alla ansåg att det har mera effekt om en person säger att företaget är hållbart, och därför är personalen en viktig kanal för kommunikationen. Exempelvis informant Z som arbetar inom detaljhandelsbranschen påpekade att personalen är företags ansikte utåt.

”I exempelvis handel är det mycket viktigt att personalen kan berätta om saken för kunderna, de är ansiktet utåt. Viktigt dock att det som sägs kommer från hjärtat”
(Informant Z)

Ytterligare påpekar hen att om inte personalen tror på saken eller är med på noterna, är det ingen skillnad vad man säger till de övriga intressenterna såsom kunder och samarbetspartners. Även informant Y poängterar samma sak, att trots att de har väldigt många olika intressenter inom industriföretaget, är ändå en av de viktigaste den egna personalen. Informant X anser samma, men betonar också att hållbarhetskommunikation har en pedagogisk funktion i samband med personalen.

”Den egna personalen borde förbindas med hållbarhetskommunikationen och få dem att förstå att det de redan gjort också kan vara ansvarsfulla gärningar.”
(Informant Y)

”Hållbarhetskommunikation har även en pedagogisk funktion i samband med personalen.” (Informant X)

Även andra målgrupper för hållbarhetskommunikation diskuterades under intervjuerna, men för denna studie var det mest relevanta de anställdas roll och har därför fokuserat på att ange resultatet gällande detta ämne från diskussionerna. Trots att företagen arbetar inom olika branscher, poängterade alla att personalen är en viktig målgrupp för hållbarhetskommunikationen. Det som även diskuterades under intervjuerna var hur man kan kommunicera och ta i beaktande personalen i hållbarhetskommunikation. Informant Z påpekade att man ofta med kommunikation tänker att kommunikationen borde gå uppifrån neråt, men med personalen är det tvärtom.

”Strategier är svåra att kommunicera för anställda, man måste vara mera konkret.

Hållbarhet är för personalen ofta mera i form av konkreta gärningar, inte bara en strategi.” (Informant Z)

Även informant Å tänker i samma banor med informant Z. Även hen betonade att man inte borde tänka uppifrån neråt-man borde lyssna på de anställda och sedan göra strategin. Enligt hen har de även inom företaget gått från att lyssna på konkreta önskemål från personalen till att bygga upp den större strategin.

”Vi har lyssnat på konkreta önskemål från personalen hur företaget kunde ta i beaktande hållbarhet.” (Informant Å)

Från dessa konkreta önskemål kan ledningen få mycket bra idéer till att vilka saker som ska föras vidare inom företaget. Hen betonar att önskemålen kunde vara för det mesta konkreta, praktiska önskemål men även större strategiska önskemål. Företaget informant Å arbetar på har även valt att skapa strategigrupper för specifika ändamål, och företagsansvar-temat har sin egna strategigrupp. Till strategigrupperna får alla från personalen som är intresserade söka till, och inom gruppen diskuteras idéer och temaområden inom hållbarhet tillsammans. Ledningsgruppen har sedan vidare definierat strategigruppens förslag till ännu mera konkreta åtgärder. De som väljs till gruppen representerar personalen i det hela. De försöker inom företaget hela tiden engagera personalen genom att exempelvis intervjua dem och berätta mellanrapporteringar från arbetet med strategigruppen.

”Det är inte endast en person eller ledningen som bär ansvar för hela hållbarheten, alla bär sitt ansvar i det. Strategigruppen fungerar som hjälp och stöd samt representerar personalen i det hela” (Informant Å)

Även informant X och Y poängterade att det är en stor skillnad om företags ledning säger att man borde göra på ett visst sätt i jämförelse med att man lyssnar på dem som arbetar på fältet och lär sig från hur de arbetar med hållbarhet. Enligt dem är de som arbetar på fältet ofta experter gällande hållbarhet på egna expertisområden, och därför borde hållbarhetsstrategin byggas nerifrån uppåt.

”I vissa företag har hållbarhetsarbetet startat från att man säger: hej nu är vi hållbara. I dessa fall blir det ofta oklart vad det i praktiken betyder. Vi har gjort andra vägen, att vi först inom företaget arbetat på fältet och gjort konkreta saker och

sedan efteråt definierat och märkt att dessa arbetssätt är hållbara.” (Informant X)

Informant X understryker att de inom företaget först i praktiken gjort åtgärder och efteråt namngett åtgärderna under samma paraplybegrepp, till skillnad från att först definiera ett begrepp och först sen göra åtgärder. Hen betonar att man i båda fallen dock måste få arbetstagarna att förstå vad företagsansvar innebär, och vilka åtgärder som hör till det.

”I båda fallen måste man ta i beaktande att arbetstagarna förstår vad som är en del av företagsansvaret, så att det på riktigt blir en slags kultur inom företaget och en norm att arbeta för.” (Informant X)

Även informant Z understryker att det finns olika åsikter gällande om man borde bygga strategin med personalen eller om man borde ha en färdig strategi som man försöker få implementerat att kännas som egen hos personalen. Hen betonar att hållbarhet ändå är viktigt att det på något sätt finns i strategin, annars är det svårt att förklara varför man gör det över huvud taget. Behovet av att på något sätt organisera hållbarhetsstrategin kom även upp under alla intervjuer.

”Organisering av verksamheten behövs göras, och det har vi på den senaste tiden gjort. Vi har så småningom byggt den övre delen vid sidan av vårt jobb. Nu försöker vi att vi skulle få en klar koppling mellan olika aktörer.” (Informant Y)

Både informant X och Y anser att man måste leda hållbarhetsarbetet på något sätt.

”Om verksamheten leds av någon får man byggt en länk mellan strategin och det praktiska arbetet” (Informant X)

Även informant Å påpekar att trots att anställda har en mycket viktig roll i verkställandet av hållbarhetsstrategin, måste den på något sätt ändå definieras på organisationsnivå. Om den inte finns definierad på organisationsnivå finns risken att man arbetar på olika nivåer gällande hållbarhet.

”Anställda har en viktig roll, men det är även viktigt att det definieras på organisationsnivå, annars arbetar man lätt enligt egna värderingar också gällande hållbarhet.” (Informant Å)

Enligt informant X och Y är personalens uppgift i hållbarhetsstrategin också att verkställa sakerna som definierats i handlingsplanen för hållbarhetsstrategin.

”Om vi har en hållbarhetsstrategi som definierar vart vi vill komma, vad vår riktning är, så når det slutligen även personalen. Vi behöver också en handlingsplan, som berättar hur vi når vårt mål och vilka saker som måste utvecklas, dvs. de konkreta åtgärderna. Att verkställa dessa åtgärder är på personalens ansvar.” (Informant X)

Personalen behövs även i det avseendet att alla är experter inom sitt egna område och kan därför kommunicera bäst sin egen sak. Informant Y gör tydligt att exempelvis kommunikationsenheten omöjligtvis kan kunna allt om alla områden i företaget, och därför är personalen i en mycket viktig position.

”Vi har en så komplex och mångsidig verksamhet, och så många rörliga delar och synpunkter på saker att vi exempelvis i kommunikations- och hållbarhetsteamet omöjligtvis kan kontrollera allt. Vi kan inte veta allt. Därför är det nödvändigt att ha experter från olika områden med i att föra vidare hållbarhetsåtgärder, i exempelvis såna ämnen där vi inte kan uttala oss i. Därför behöver vi personer från organisationen, och i det avseendet är arbetstagarna i en nyckelposition.” (Informant Y)

I en organisation med många olika expertisområden kan det med andra ord vara svårt att prata samma språk och se sakerna ur samma synvinkel. Informant X och Y som arbetar inom industribranschen anser att det är en stor utmaning att överlag kommunicera med de anställda då det finns så många olika synpunkter och rörliga delar i ett stort industriföretag att det är svårt att hantera. Andra utmaningar som togs upp under intervjuerna var resursfrågor av olika slag. Exempelvis informant Z och informant Å poängterade att resursfrågor gällande exempelvis tid kan vara utmanande gällande hållbarhetskommunikation med personalen.

”Tid är en kritisk faktor för att utveckla hållbarhetsstrategin med anställda. Någon måste alltid vara på plats och se till att verksamheten rullar fram, vilket gör det svårt att exempelvis ordna workshopar.” (Informant Z)

”En stor utmaning är att alla har så bråttom hela tiden.” (Informant Å)

Det finns som sagt utmaningar att nå personalen ibland, men det vore trots allt viktigt

eftersom de flesta av intressenterna ändå anser att personalen är en viktig kanal för kommunikation. Informant Z understryker att det inte är endast kommunikationsavdelningen som ansvarar för kommunikation av hållbarhet. Kommunikationsavdelningen kan enligt hen ses snarare som ett slags konsult-team, som ser till att rätta kanaler används. Men det är enligt hen ändå allas uppgift inom ett företag att driva kommunikationen.

Det finns även andra kanaler som togs upp under intervjuerna, såsom hållbarhetsrapporter och sociala medier för att nämna några. Det som är relevant för denna studie är hur hållbarhet kommuniceras till personalen och hurdan roll de har i företagets strategiska kommunikation. I många fall har de externa kanalerna till en viss del även blivit kanaler för intern kommunikation. Men i andra fall påpekades även att innehållet ofta ändå är skilt i varje kanal, beroende på målgruppen.

I företaget där informant Å arbetar har de valt att så småningom gå mot att alla får kommunicera i företagets olika kanaler. Det finns inte längre en så stor skillnad mellan extern och intern kommunikation, exempelvis kan anställda skriva nyheter på deras nya intrasidor och nyheten kan även publiceras på externa sidor. Enligt informant Å är kommunikation något man inte kan ha kontroll över, och därför har de valt att ha ett öppnare och mer friare synsätt gällande kommunikationen överlag. Detta är även ett mera tidseffektivt arbetssätt enligt informant Å.

”Man kan inte ha kontroll över kommunikation. Därför har vi valt att alla får vara med och kommunicera.” (Informant Å)

Det finns skilda interna kanaler ofta inom företag, men det som poängterades av många av informanterna var att kanaler som tidigare ansågs vara endast för externt bruk inte längre kan ses som det. Exempelvis sociala medier kan nuförtiden ses som en kanal för både intern och extern kommunikation enligt informant Z.

”Det som företaget eller dess intressenter publiceras på sociala medier når ofta snabbare exempelvis personalen än mera traditionella interna kanaler.” (Informant Z).

Det som kan konstateras ur diskussionerna med intressenterna är att det nog finns ännu skilda interna och externa kanaler, men att gränserna håller på att suddas ur. Då

blir personalens roll gällande kommunikationen allt mer viktig. Det som betonas av informant Z är att trots att personalen anses vara viktig del gällande hållbarhetskommunikationen i ett företag, är det även den svåraste kanalen. Det krävs att personalen från hjärtat är intresserade och tycker hållbarhetsrelaterade frågor är viktiga, annars finns risken att kommunikationen blir oäkt.

Att hållbarhetskommunikationen ska vara äkta i alla situationer betonades även av de andra intressenterna. Det som även togs upp under intervjuerna var att hållbarhetskommunikationen borde vara en del av all annan kommunikation.

”Hållbarhetskommunikation får inte vara pålimmat på något sätt, det måste vara en del av den vardagliga kommunikationen. Det ska vara en del av både de stora och små sakerna som kommuniceras och görs i ett företag.” (Informant Å)

”Vi har inte inom kommunikationen tänkt att nu gör vi skillt hållbarhetskommunikation, utan det är en integrerad del av företagets normala kommunikation. Vi har från första början inte vill ha hållbarhetsstämpeln i vår panna. Det borde vara en normal del av all annan verksamhet.” (Informant Y)

Informant X och Y betonar även att hållbarhetskommunikation borde vara äkta och inte ”greenwashing”. Informant X poängterar att även misslyckanden borde kommuniceras och diskuteras, att transparensen borde vara hög i hållbarhetskommunikation.

”Utgångspunkten till allt är att det är ärligt. Man måste ha fakta i bakgrunden. Man kan inte säga sådant som inte stämmer och man kan inte lova mera än man kan åstadkomma. Om man en gång ljuger är spelet kört för en lång tid. Man blir även snabbt fast om man förfinar saker.” (Informant Y)

”Det viktigaste är pålitlighet. Att man är ärlig även över misslyckanden och svagheter, det skapar pålitlighet.” (Informant X)

Man måste kunna lita på informationen som kommuniceras och kommunikationen borde vara människonära samt äkta. Exempelvis en hållbarhetsrapport skrivs från en människa till en annan, och detta borde inte glömmas bort enligt informant X. Till detta föreslår informant X att storytelling kan vara ett effektivt verktyg till, vilket diskuteras i nästa avsnitt.

”Att kommunikationen är effektivare om det är människonära är sant i kommunikation som kommunikation. En stor organisation borde enligt möjligheterna ge ett ansikte för kommunikationen, inte bara styvsint berätta om saker.” (Informant Y)

”Man borde undvika expertkommunikation, vilket ibland kan vara svårt. Det mäter hur bra man kan saken om man kan klä det i ord i en lätt förståelig form.” (Informant X)

En annan aspekt som kom upp i intervjuerna var att hållbarhetskommunikationen även borde visa vad man rent praktiskt gör. I dagens läge då det börjar bli en norm att alla företag anser att hållbarhet är viktigt, räcker inte vi vill tänkandet mera utan konkreta svar behövs.

”Varför och hur är viktiga frågor i hållbarhetskommunikation. Vi vill tänkandet räcker inte mera. Man måste bevisa vad man på riktigt gör och har åstadkommit.” (Informant Z)

6.1.3 Storytelling som strategiskt verktyg i hållbarhetskommunikation (Temaområde 3)

Alla intressenterna anser att storytelling är ett effektivt verktyg att användas inom strategisk kommunikation om hållbarhet. Att kommunicera med hjälp av storytelling ger innehållet mera liv, inte bara kalla fakta (Informant Y). Det svarar även på frågorna varför och hur något görs som informant Z och informant X understyker att är viktigt i dagens hållbarhetskommunikation.

”Genom storytelling kan vi berätta orsak-verkanförhållanden, att varför vi gjort något över huvudtaget. Detta är även en central del av hållbarhetskommunikation. Genom storytelling berättas dessa saker på ett mera naturligt sätt.” (Informant X)

Informant Y håller med:

”Vi försöker få ett berättande perspektiv, vad det i praktiken exempelvis betyder för samhället de sakerna vi gör.” (Informant Y)

Vidare poängterar informant Y att människonära perspektivet markeras tydligt i användning av storytelling som verktyg.

“Vi använder storytelling som verktyg i kommunikation utan att vi alltid säger de ut högt, vi försöker få ett slags händelseförlopp i all kommunikation vi gör. Händelseförloppet skapas utgående från en person eller personer. Vi försöker få saken att leva mera, inte bara fakta.” (Informant Y)

Det är även ett ypperligt verktyg till att bygga upp ett varumärke:

”Storytelling är ett bra verktyg till att bygga upp ett varumärke- det är ett sätt att enhetligt kommunicera flera små saker.” (Informant Å)

Storytelling kan även användas på flera olika plan inom en organisation, i allt från lättare kommunikation och diskussioner till ett större plan såsom i strategin. Det som kan konstateras från diskussionerna med experterna är att det finns två olika typer av storyn, nämligen stora storyn som handlar om företagets stora vision, med andra ord corporate story som även togs upp i den teoretiska referensamen. Den andra typen av storyn som kan förekomma i företag är i typ av mindre storyn, mera de storyn som används i praktiken ute på fältet. Informant Z påpekar att den större storyn måste finnas som grund för de mindre storyna:

”The big story är grunden för allt och skyddar de lite mindre storyna. Det måste finnas någons slags grund att utgå ifrån.” (Informant Z)

Informant Å anser samma, och betonar även företagets historiska perspektiv i den stora storyn:

”Mindre storyn ska ingå i den stora storyn, dvs i corporate storyn. Det historiska perspektivet ska ändå finnas som grund för den stora storyn, sedan kan man bygga på det.” (Informant Å)

Vidare påpekar hen att de små storyna även bidrar med att göra den stora storyn mera äkta, det är de små storyna från verkliga livet som är de sanna storyna. De är inte på något sätt påhittade. Nyckeln till att lyssna och få tag på de små storyna är enligt informant Å att man engagerar anställda att berätta saker om vad som på riktigt händer i företaget.

”Företag borde inte bara deklarera sig som något, utan istället berätta vad som på riktigt händer i företaget. Kommunikation får inte vara sådant att man predikar” (Informant Å)

Hurdan nytta man kan ha av storytelling som verktyg och dess utmaningar diskuterades även under intervjuerna. Informant Z ansåg att storytelling skapar engagemang, vilket är mycket viktigt exempelvis i kommunikation om hållbarhet. Informant Å anser att det är ett bra verktyg till att kommunicera mera genomtänkt. I industribranschen där det finns flera olika verksamhetsområden, kan storytelling användas för att kommunicera mera enhetligt till personer från olika bakgrunder (Informant Y). En annan nytta som togs upp av informant Y är att det är lättare att ta in informationen i form av en story:

”Människor kommer ihåg och tar in saken lättare om det är i berättelseform. Det intresserar mera då.” (Informant Y)

Som kan konstateras utgående från experternas synpunkter är storytelling med andra ord ett effektivt kommunikationsverktyg, men det finns ändå vissa utmaningar och fallgropar. En fallgrop som informant Z tar upp är att storyn i många fall inte får vara för abstrakt.

”Om storyn är för abstrakt kan det vara en fallgrop inom många branscher, en alltför abstrakt story är inte bra för exempelvis personalen som ofta vill ha mera konkreta fakta.” (Informant Z)

Vidare definierar hen att det finns en viss skillnad på ”nice to have-storyn” och ”need to have-storyn”. Om en story är för abstrakt kan det finnas en risk att den hamnar i kategorin ”nice to have”, vilket inte ger någon konkret nytta för personalen. En utmaning är att den måste vara genomtänkt, och detta kräver tid påpekar informant Å.

”Annars är det olika ton på röster, vilket inte gör kommunikationen enhetlig. Man kan inte bara hitta på storyn, det kräver en lite mera djupgående analys. Man måste sitta ner och fundera tillsammans.” (Informant Å)

En utmaning inom industribranschen är att miljön är väldigt teknisk. Informant X och Y poängterar ändå att ju mer passion man känner för sitt område, exempelvis

olika experter inom industrin, desto lättare blir det att kasta sig in i situationen och våga använda sig av storytelling.

”Eftersom vår miljö är väldigt teknisk, har vi även tekniska människor som arbetar här vars fokus är på fakta. Att få dem att använda storytelling kan därför vara en utmaning. Om man känner passion för sitt område är det ändå lättare att våga berätta om saken i form av en story” (Informant Y)

Storytelling kan även vara till nytta till att kunna kommunicera på samma språk till personer med olika bakgrund. Gällande temat hållbarhet som ändå berör alla i ett företag, måste man kunna prata om på ett sätt som alla förstår.

”Olika personer kan ha olika syn om vissa begrepp, och diverse teman måste tas upp på olika sätt med olika grupper. Begreppen kan betyda olika saker för olika personer.” (Informant X)

Storytelling kan ses som ett universellt språk, som även konstaterades i den teoretiska referensramen. Därför kan man använda det som verktyg i flera olika situationer, den måste utgående från diskussionerna dock vara genomtänkt för att lyckas. Vem det är som får vara med och bygga upp storyn om hållbarhet diskuterades även under intervjuerna. I detta ämne togs i många fall igen upp skillnaden mellan den stora storyn och små storyn i ett företag. Enligt informant Z ligger huvudansvaret att bygga upp hållbarhetsstoryn på dem som så att säga ”äger” hållbarheten, men alla borde ändå tillsammans vara med och bygga upp den.

”Storyn byggs upp av små saker av alla som på något sätt är kopplade till företaget. Det är ändå kommunikationsenhetens uppgift att sedan utveckla ”the big picture” samt val av innehåll och kanaler.” (Informant Z)

Enligt informant Z är det viktigt att det finns den stora storyn som utvecklats av bl.a. kommunikationsenheten som grund, eftersom denna större helhet vägleder sedan de mindre storyna som alla kan vara med och utveckla. Även informant Å poängterar samma sak:

”Alla ska vara med och bygga storyn, men att det är kommunikationsenhetens uppgift att se till att grunden är på plats.” (Informant Å)

Informant X och Y tänker i samma banor. De anser att det är kommunikationsenhetens uppgift att bygga upp kontexten. De betonar dock att en äkta hållbarhetsstory om företagsansvar byggs ändå upp av vad de anställda i praktiken gjort i företaget. Detta får det att även kännas att företaget är hållbart på praktisk nivå.

”Huvudsakligen är det vår uppgift att föra fram helheten. Inte det praktiska arbetet men konseptualiseringen.” (Informant Y)

Enligt informant X och Y är deras ansvar till en viss punkt, men sedan är det slutliga ansvaret att föra vidare hållbarhetsstoryn hos personalen.

”Saker sprider sig via det som anställda antingen diskuterar sinsemellan eller vad de berättar utanför företaget. Från detta utvecklas företagets hållbarhetsimage.” (Informant X)

Äkta företagsansvar skapas från att alla i personalen kan berätta om hållbarhetsämnen ur en praktisk synvinkel, att de kan berätta hur just de arbetar med hållbarhet. Det är även viktigt att personalen känner att företaget tar ansvar är viktigt för dem (Informant Y).

Till sist diskuterades även konkreta tips hur man kan lyckas med storytelling. Experternas tips var följande:

”Storytelling måste vara relaterbar för att fungera-det måste finnas en aha-koppling.” (Informant Z)

”Storytelling ska väcka känslor, det ska skapa någon slags reaktion.” (Informant Z)

Enligt informant Z är många rädda för att väcka negativa känslor, men då undviker man indirekt även att väcka positiva känslor. Att vara på så kallad neutral mark gällande storytelling kan vara ett misstag, eftersom då väcker den inte några reaktioner alls. ”Bold statements” är enligt hen i många situationer viktigt. Även kontrasten är viktig i storytelling, om man endast har en plan linje skapar det inget liv.

”Allt har två sidor och kontrasten gör den intressant.” (Informant Z)

Informant Å poängterar att man måste ta den tid som behövs för att bygga upp storyn och exempelvis fråga personalen om någon är villig att vara med och utveckla storyn. Nyckeln är att ta tid till arbetet.

”Ta tid på dig att faktiskt fundera igenom storyn, samla rätt gäng som är intresserade av att bygga upp den och fundera tillsammans. Annars blir det splittrat.” (Informant Å)

Informant X betonar att storyn alltid borde svara på frågan varför. Det är det som gör informationen intressant, då man berättar orsak och verkan till skillnad från bara fakta. Då man berättar hur saker fungerar i praktiken kan det kallas storytelling, vilket gör informationen lättare att komma ihåg och ta till sig.

6.1.4 Framtidsscenario

Avslutningsvis frågades experternas åsikt om framtidsscenario gällande företagsansvar och hållbar utveckling. Enligt informant Z kommer hållbarhet att vara ett nyckelord i framtiden och kraven för dess kommunikation blir större och större.

”Mera detaljer kommer att krävas gällande hållbarhet i framtiden, abstrakt räcker inte längre.” (Informant Z)

Det kommer enligt hen bli mera detaljerat ju längre vi kommer med hållbarhetsarbete. Vidare poängterar informant Z att hållbarhet inte går att undvika längre. Det är ändå inte en självklarhet ännu.

”Vi är inte ännu där att hållbarhet är en självklarhet, men i framtiden kommer det troligtvis att anses redan som fånigt att prata om hållbarhet, kommer att vara en naturlig del av allt.”

Informant X och Y tänker i samma banor. Människornas krav gällande hållbarhet växer enligt dem hela tiden så man kan inte undvika dessa frågor i framtiden. En fråga är även hur värde kommer att skapas i framtiden. Det som även påpekades av dem är det praktiska arbetets tyngdpunkt i framtiden.

”Vi måste hela tiden gå framåt, göra mera, kommunicera mera och öka på

transparensen. Vi måste sätta upp mål och även nå dem rent konkret. Vi måste göra och kommunicera mera på rent praktisk nivå.” (Informant Y)

”De lätta sakerna i hållbarhetsarbetet är redan gjorda, frågorna blir mer komplexa i framtiden. Man pratar mycket om vilka mekanismer i ett företag som skapar värde i framtiden.” (Informant X)

Med informant Å diskuterades personalens roll inom hållbarhetskommunikation.

”Anställda kommer allt mer att kommunicera externt. Mera konkreta saker från vardagen kommer att kommuniceras.” (Informant Å)

Informant Å betonade även att hållbarhetskommunikationen i framtiden kommer mer och mer kräva att det har ett ansikte. Det blir viktigare och viktigare att anställda även kommunicerar externt. Begränsningar gällande kommunikation i ett företag håller på att försvinna. Förut har många ansett att det endast är kommunikationsavdelningens uppgift att kommunicera, men nuförtiden och i framtiden vill anställda även fungera som ambassadörer för företaget och även själv kommunicera. Hen betonar att grunden ändå måste vara i skick och att man inte kan tvinga någon till det. Hen har ändå sett en viss förändring att anställda blir mer och mer intresserade av att ha ett meningsfullt arbete och dela värderingar med ett företag, och vill fungera som ambassadörer för företaget de jobbar för.

Från diskussionerna med experterna kan konstateras att hållbarhetsarbetet bli alltmer konkret hela tiden, och kommunikationen av detta kommer att vara en nyckelfaktor att lyckas i framtiden. Anställdas roll i kommunikationen kommer även vara allt viktigare, då det praktiska arbetet är i fokus.

6.2 Sammandrag

I detta kapitel presenterades det empiriska data. Experternas åsikter och erfarenheter var delade i de temaområden som finns i intervjuguiden. I följande kapitlet (7) analyseras data och de knyts ihop till den teoretiska referensramen.

7 ANALYS

Detta kapitel inleds med en analys av vad en strategisk hållbarhetsstory är, samt vad de anställdas roll är gällande företagets hållbarhetsstory. Därefter diskuteras hurdan nytta företaget har av att de anställda är engagerade i företagets hållbarhetsstory, sett ur strategisk kommunikationssynvinkel. Avslutningsvis presenteras en modell över hur anställda är kopplade till företagets strategiska arbete gällande hållbarhetsstoryn. Modellen visar även hur det strategiska arbetet kring hållbarhetsstoryn kan se ut i ett företag.

7.1 Strategisk hållbarhetsstory och de anställdas roll i det strategiska arbetet

För att förstå begreppet strategisk hållbarhetsstory behövs även en bakgrundskunskap i begrepp gällande hållbarhet och företagsansvar. Det finns flera olika begrepp inom området företagsansvar och hållbarhet, och det råder en viss oenighet om vad de har för exakt definition då så många olika integrationer kan förekomma (Fischer, Schäfer, & Borner, 2018; Grankvist 2009; Sheehy 2015). Det som kom fram under intervjuerna var att företagen ofta föredrar att prata om begreppet ansvar i olika former, eftersom det ger en bättre helhetsbild av vad företagen gör inom hållbarhetsarbetet. Det som även togs upp under intervjuerna var att man måste tänka i större perspektiv då man pratar om hållbarhet och företagsansvar, det finns ofta ett så stort nätverk av olika intressenter och effekter av gärningar. Från empirin kan med andra ord konstateras att hållbarhet och företagsansvar inte är bara små goda gärningar för samhället, utan ett mycket mera komplext nätverk av effekter. Även Belz & Peattie (2012) poängterar att nätverket av intressenter ofta är stort då man diskuterar företagsansvar, det finns ett så stort intresse för dessa ämnen i dagens läge. Det togs även upp i både teorin (bl.a. Tynkkynen & Berninger, 2017) samt intervjuerna var att hållbarhet inte längre går att undvika i dagens läge, det är inte längre ett val utan ett måste att inkluderas i företagsverksamheten. Företagen måste ta ansvar för att klara sig på marknaden.

En viktig del av företagets hållbarhetsarbete är även dess kommunikation. Strategisk kommunikation, som enligt Falkheimer & Heide (2014) är företagets medvetna kommunikationsinitiativ för att nå dess mål och mission, har bevisats i denna forskning vara ett aktuellt begrepp. Enligt undersökningen borde hållbarhet och företagsansvar finnas med i företagets större strategi för att kunna kommuniceras enhetligt. Enligt exempelvis informant Y handlar strategisk kommunikation i praktiken om att strategins huvudprinciper syns i kommunikationen och i praktiken kontinuerligt. Informant Å betonar även att *”Det är viktigt att hållbarhet och företagsansvar definieras på organisationsnivå, sedan kan alla arbeta på samma nivå och för samma sak.”* För att hållbarhet ska vara synligt i ett företag krävs med andra ord att det är en del av företagets större strategi i form av vision, mission och värderingar, och på så sätt blir en del av företagets vardag. Det är först då som det genomsyrar allt företaget gör (Informant Å).

Trots att företaget har många intressenter som är intresserade av dess hållbarhetsarbete (Belz & Peattie, 2012), betonas ändå anställda som en mycket viktig grupp av intressenter. Exempelvis Tynkkynen & Berninger (2017) poängterar att anställda borde veta i alla fall grunderna för hållbarhetsarbetet företaget gör, ifall ämnet kommer till tals med externa parter. Vidare betonar Tynkkynen & Berninger (2017) att det även är lönsamt att engagera de anställda att sprida ordet till sina egna nätverk om de goda gärningarna företaget gör. Tynkkynen & Berningers (2017) åsikt om att se på anställda som kommunikatörer, och inte endast som en målgrupp för kommunikation, är en central del av denna avhandling. Heide & Simonssen (2011) poängterar att anställdas roll inom kommunikation ofta presenteras som passiva mottagare istället än aktiva och inflytelserika kommunikatörer. Enligt den strategiska kommunikationens synvinkel är det dock svårt att i dagens läge se skillnad på extern och intern kommunikation, och alla kan enligt detta synsätt ses som kommunikatörer i ett företag (bl.a. Hallahan et al, 2007). Hållbarhetskommunikationen lämnas ofta till bara de som är ansvariga över kommunikation och hållbarhet. Att kommunicera företagets hållbara gärningar hör dock till hela företaget. Då alla är engagerade blir kommunikationen mera trovärdig. (Tynkkynen & Berninger, 2017) Även resultatet från empirin tyder på samma, att hållbarhetskommunikationen hör till alla i företaget. Exempelvis betonar informant Å att kommunikation inte är något man kan ha kontroll över, och därför är det även mera tidseffektivt att alla får vara med och

kommunicera i företaget. Det som dock betonas av informanterna är att det ändå måste finnas någon slags organisering av verksamheten, någon måste först definiera strategier på organisationsnivå så att de sedan enhetligt kan kommuniceras av alla. Enligt informant X får man byggt en länk mellan strategin och det praktiska arbetet om verksamheten leds av någon. Det är viktigt att det finns en klar och tydlig koppling mellan visionen, det praktiska arbetet samt kommunikationen i ett företag. (Falkheimer & Heide, 2007).

För att göra hållbarhetskommunikationen mera engagerande har verktyget storytelling presenterats. Det finns många fördelar och möjligheter med att använda storytelling som strategiskt verktyg i hållbarhetskommunikation. Bland annat följande fördelar togs upp av intressenterna under intervjuerna:

- Effektivt verktyg till att kommunicera vad saker betyder i praktiken
- Ett enhetligt sätt att kommunicera flera små saker
- Skapar engagemang
- Gör saker lättare att komma ihåg
- Orsak-verkan går att berätta mer lättförståeligt

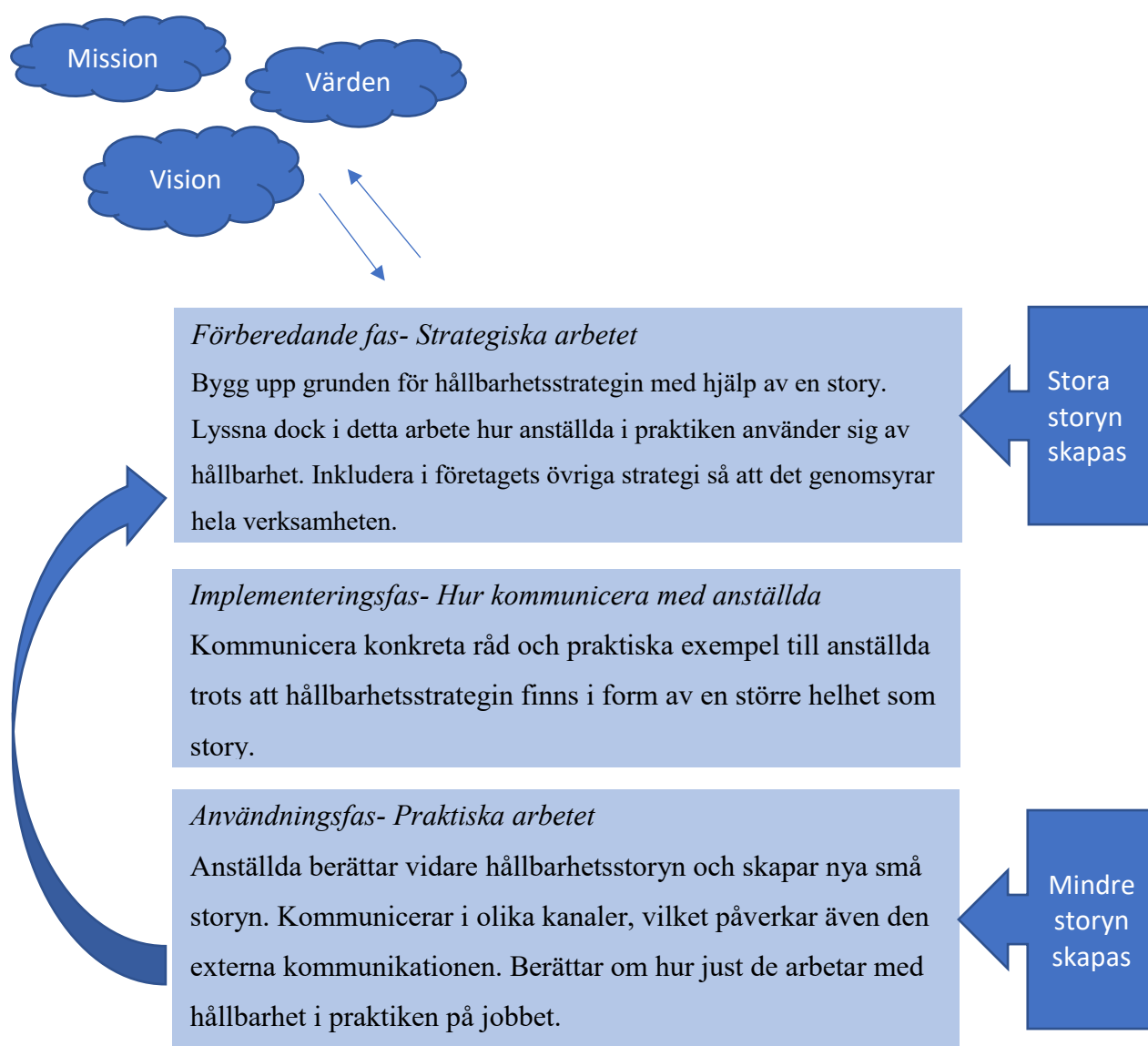
Dessa fördelar var några exempel på resultat ur empirin. I teoretiska referensramen betonas samma fördelar. Exempelvis Lämsä & Sintonen (2006) påpekar att berättelser är lätta att förstå och komma ihåg, samt skapar ett gemensamt underlag för alla. Det som ytterligare togs upp i teorin är att det i företag ofta finns personer med varierande bakgrund och till det har storytelling bevisats vara ett universellt språk som alla förstår (Spear & Roper, 2016). Ett ämne som poängterades under expertintervjuerna är att hållbarhetsarbetet i framtiden blir allt mer praktiskt betonat, man måste i framtiden kunna konkret visa vad man gör. Abstrakta uttalanden räcker inte mera menar informant Z. Till detta syfte kan storytelling konstateras vara ett utmärkt verktyg. Det är ett sätt att enhetligt kommunicera vad man gör i praktiken för hållbarheten.

Storytelling är ändå ingen genväg till framgång, vilket betonas av både informanter och teorin. Enligt expertintervjuerna kräver det exempelvis tid och tankearbete för att lyckas. Det som påpekades både i teorin och i expertintervjuerna var att

storytelling alltid borde vara äkta, man får inte i något skede ljuga. Samma gäller hållbarhetskommunikation där transparens är A och O. Andra utmaningar kan vara att storyn ofta är för abstrakt om man definierar den på strateginivå. Enligt informant Z vill personalen ofta ha mera konkreta fakta, och inte en abstrakt hållbarhetsstory. Ett sätt att göra storyn mera praktisk inriktad är att lyssna på anställdas upplevelser och deras egna story. Även (Barker & Gower, 2010) poängterar att det är viktigt att alla inom organisationen, även de anställda får vara med och bygga upp berättelsen tillsammans. Det som kom fram under intervjuerna var att strategiarbetet, med andra ord arbetet då man bygger upp grunden för storyn, borde utgå ifrån praktiska exempel från vad som händer på fältet. Det som lyftes fram under intervjuerna var att strategiarbetet om hållbarhet borde byggas nerifrån upp, inte andra vägen. De som sköter om hållbarheten i ett företag borde lyssna på dessa små storyn gällande hållbarhet från de anställda, och vidareutveckla den strategiska hållbarhetsstoryn utgående från de små storyna som ofta handlar om mera konkreta saker. Den stora storyn måste dock alltid finnas som grund och grunda sig i större helheten, dvs företagets vision, mission samt värden. Den stora storyn kan även ses som företagets corporate story. Från undersökningen kan konstateras att strategisk hållbarhetskommunikation borde ses som en modell som går nerifrån uppåt och inte som en modell där informationen endast flyter uppifrån ner. Traditionella synsätt gällande strategier har ofta betonat att strategiarbetet endast hör till ledningen och dess kommunikation främst skulle gå uppifrån neråt, men detta håller på att ändras. (Hallahan et al, 2007) Därför har jag valt att även min modell utgår från en modell som går nerifrån upp. Figur 9 visar processen att skapa en strategisk hållbarhetsstory med de anställda. Figuren kompletterar det gröna området i figur 8 som presenterades i slutet på den teoretiska referensramen. Den har utvecklat utifrån teoretiska referensramen och resultatet från empirin.

Användningsfasen är till för alla i företaget, för att strategisk kommunikation om hållbarhet ska fungera betyder det att alla inom ett företag kommunicerar om ämnet- inte endast kommunikationsavdelningen. Det som betonades av alla de intervjuade samt i teorin var att alla ska vara med och kommunicera företagets hållbarhetsstory. Dock är det ledningens samt kommunikationsenhetens uppgift att se till att grunden för strategin är stabil (t.ex. informant Z), och ge verktygen till resten i företaget att kommunicera hållbarhetsstoryn. I den förberedande fasen är alla i företaget indirekt

med och skapar hållbarhetsstoryn, medan implementeringsfasen är på kommunikationsenhetens samt ledningens ansvar, med andra ord handlar denna del av processen om hur de ska kommunicera strategiska hållbarhetsstoryn för de anställda. Det strategiska arbetet ska utgå ifrån företagets vision, mission och värden. De små storyna skapas i det praktiska arbetet och dessa kan vara exempelvis små storyn om produkter, diskussioner mellan kollegor eller händelser på jobbet. Figuren visar även hur den stora storyn, skapas på högre plan utgående från företagets större strategi i form av mission, vision och värden.



Figur 9. Skapandet av strategiska hållbarhetsstoryn med de anställda.

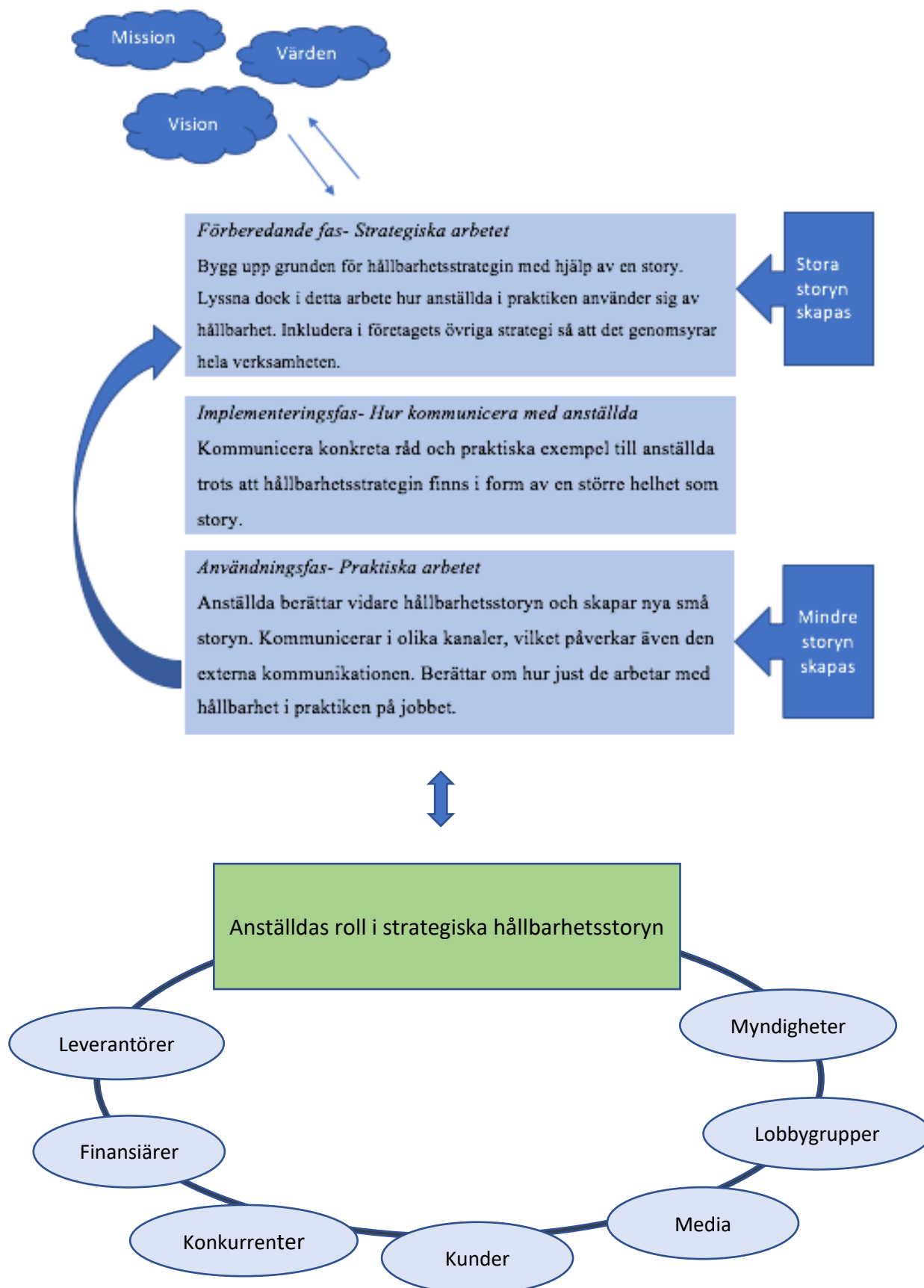
Utgående från både teorin och empirin kan det sammanfattas att storytelling kan ses som ett strategiskt verktyg inom hållbarhetskommunikation. Hållbarhet är något som borde finnas med i företagets större strategi, och borde genomsyra hela verksamheten. Därför är strategisk kommunikation, där kommunikationen ses som mera enhetlig funktion, ett aktuellt begrepp även för hållbarhetskommunikation. Det kan konstateras att alla dessa begrepp: storytelling, strategisk kommunikation och hållbar utveckling har en koppling till företagets större strategi i form av vision, mission och värderingar. Tillsammans bildar dessa områden begreppet strategisk hållbarhetsstory. Hållbarhetsstoryn har visat sig vara ett effektivt verktyg att kommunicera företagets hållbarhetsinformation på ett sätt som väcker känslor och gör informationen mera minnesvärd. Enligt strategiska kommunikationens synsätt är all kommunikation i ett företag på något sätt kopplat, och även de anställda kan ses som kommunikatörer (t.ex. Heide och Simonssen, 2011; Hallahan et al, 2007). De anställdas roll som kommunikatörer i den strategiska hållbarhetsstoryn tas upp till näst, och en vidareutvecklad modell med andra intressenter för hållbarhetsstoryn presenteras.

7.2 Strategiska nyttan av anställdas engagemang

Den föregående figuren (figur 9) visar processen för att bygga upp en hållbarhetsstory och de anställdas roll i arbetet. Jag vill ännu vidareutveckla modellen för att förstå de anställdas roll i en ytterligare större kontext gällande strategisk kommunikation. Figur 9 är vidareutvecklad från figur 8 som presenterades i den sammanfattande diskussionen för teorikapitlen. Figur 8 kompletterar det gröna området som definierades i figur 8. I denna figur (figur 10) visas att även små storyn kan skapas i samband med kommunikationen med de andra intressenterna. Den visar även hur viktig del av strategiska kommunikationen som de anställda har- de kommunicerar indirekt med alla intressenter och är med i att utveckla dessa små storyn om hållbarhet som kan utnyttjas i den stora storyn och strategiska arbetet. Alla som på något sätt är kopplade till företaget är med och bygger upp hållbarhetsstoryn, vilket påpekades under intervjuerna och i teorin (bl.a. Tynkkynen & Berninger, 2017). Intressenterna i figuren är bara som exempel, och är tagna ur Belz & Peatties (2012, 34) modell gällande intressenter för CSR. Som konstaterades under

intervjuerna kan intressenterna variera beroende på bransch, så detta är endast ett exempel. Figuren visar även hur intressenterna alla på något sätt är kopplade till varandra, och i och med detta påverkar även alla intressenter indirekt det praktiska arbetet gällande strategiska hållbarhetsstoryn. Som betonades under intervjuerna kan kedjan vara komplex och ofta är det svårt i stora företag att ha koll på alla rörliga delar och synpunkter. Som informant Y under en av intervjuerna konstaterade, kan personer inom kommunikations- och hållbarhetsteamet omöjligtvis kontrollera eller kunna alla områden. Det behövs experter från olika områden inom företaget för att föra vidare hållbarhetsåtgärderna och därför är de anställda i en nyckelposition, som även visas i figuren.

Storytelling kan anses vara ett verktyg för att skapa mening, och i och med en djupare mening även engagemang. Engagemang är något som företagen behöver för att nå visioner och missioner. Hållbarhetsinitiativ kan exempelvis vara en sådan situation där samarbete och engagemang behövs för att nå företagets hållbara vision. Även Gill (2014) poängterar att det finns en stark koppling mellan corporate storytelling, engagemang av anställda och hållbarhet, och att detta även kan ha en positiv inverkan på extern kommunikation i ett företag. Storytelling hjälper enligt honom de anställda att skapa engagemang och djupare förståelse för företagets värderingar och varumärke, vilket i sin tur förbättrar de anställdas kunskaper att kommunicera om hållbarhetsinitiativ externt och representera varumärket på ett mera meningsfullt sätt. Om personalen med andra ord får vara med och utveckla företagets strategiska hållbarhetsstory, är de även mer engagerade i ämnet och representerar företaget på ett mera meningsfullt sätt.



Figur 10. De anställdas roll i större kontext gällande strategisk kommunikation av hållbarhetsstoryn.

7.3 Sammandrag

I detta kapitel analyserades empiriska data och dessa knöts ihop med den teoretiska referensramen som presenterades i början på avhandlingen. Resultatet tyder på att storytelling kan användas som ett strategiskt verktyg i hållbarhetskommunikation, men detta betyder att alla i företaget på något sätt ska vara med och forma och kommunicera hållbarhetsstoryn, även de anställda. I följande kapitel besvaras forskningsfrågorna mera ingående samt studiens slutsatser presenteras.

8 SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Empiriska data presenterades i kapitel 6 och analyserades i kapitel 7. I detta kapitel sammanfattas avhandlingen, och mera preciserande slutsatser presenteras. Till att börja med besvaras forskningsfrågorna utgående från slutsatser ur teoretiska referensramen och empirin. Därefter görs allmänna rekommendationer för företag som funderar på hållbarhetsfrågor. Avslutningsvis diskuteras denna studie ur ett mera kritiskt perspektiv och förslag för fortsatt forskning inom ämnet ges.

8.1 Återkoppling till syftet och forskningsfrågorna

Avhandlingens syfte är att klargöra vad strategisk storytelling om hållbarhet är samt förstå hur det kan användas som ett verktyg i strategiska kommunikationen med de anställdas roll i fokus. Utgående från syftet utvecklades forskningsfrågor som vägledde mig i studien. Här nedan presenteras svar på dessa forskningsfrågor.

Forskningsfråga 1: Vad är strategisk storytelling om hållbarhet i en organisation?

I den sammanfattande teoretiska diskussionen sammanfattas tre områden: storytelling, strategisk kommunikation och hållbar utveckling till ett begrepp: strategisk hållbarhetsstory (se figur 8, avsnitt 4.6) Begreppet har använts i forskning förut (t.ex. Wahlman, 2017), och sammanfattar bra de tre huvudområden som finns representerade i denna avhandling och svarar på den första forskningsfrågan. Enligt tidigare forskning kan det konstateras att en strategisk hållbarhetsstory är ett strategiskt verktyg inom kommunikation och kan användas bl.a. till att kommunicera företagets hållbarhetsstrategi inom en organisation till alla intressenter på ett mera meningsfullt sätt (bl.a. Fischer, Schäfer, & Börner, 2018). Storytelling kan göra hållbarhetsstrategin mera intressant och lättare att komma ihåg, och hjälper till att förklara företagets mål inom hållbarhet och hur de ska uppnås mera konkret (Gill 2015).

Forskningsfråga 2: Vad är de anställdas uppgift i företagets strategiska hållbarhetsstory?

Denna forskningsfråga fick jag svar på delvis ur den teoretiska referensramen samt ur materialet från expertintervjuerna i empirin. De anställdas roll i strategiska hållbarhetsstoryn är viktig både enligt tidigare forskning (Baker, 2014; Adamson et al, 2006) samt enligt informanterna som intervjuats. Det som kom fram under intervjuerna var att de som sköter om hållbarheten och dess kommunikation i ett företag borde lyssna på de små storyna gällande hållbarhet från de anställda, och vidareutveckla den strategiska hållbarhetsstoryn utgående från de små storyna som ofta handlar om mera konkreta saker som anställda arbetar med i företaget (se figur 9, avsnitt 7.2) Enligt Baker (2014) kan anställda även bättre inta företagets vision och varumärkesposition på personlig nivå, om de får vara med och bidra med egna storyn till de strategiska besluten ännu medan de bearbetas. Den stora storyn, i detta fall strategiska hållbarhetsstoryn, borde dock alltid finnas som grund och grunda sig i större helheten av företaget, dvs företagets vision, mission samt värden. Det kan även konstateras ur både empiriska resultatet samt teorin att alla borde vara med och kommunicera företagets hållbarhetsstory, det är inte endast kommunikationsenhetens uppgift. De anställda är ofta ansiktet utåt för ett företag, och kommunicerar så vis även externt och är därför i en viktig roll för att kommunicera företagets hållbarhetsstory (bl.a. Heide och Simonssen, 2011).

Forskningsfråga 3: Hurdan nytta har företaget av att de anställda är engagerade av företagets hållbarhetsstory sett ur strategisk synvinkel?

Strategisk kommunikation kan ses som ett sätt där all kommunikation är på något sätt kopplat till strategin och alla inom ett företag fungerar som kommunikatörer (Bl.a Hallahan et al 2007). Om anställda är engagerade av företagets hållbarhetsstory, påverkar detta även den strategiska kommunikationen till diverse intressenter. Detta redovisas i figur 10. Från det empiriska resultatet kan även konstateras att kommunikation som kommer från en person är mycket mera effektivt, och därför är det till stor nytta för företaget om anställda är engagerade av företagets hållbarhetsstory och agerar som kommunikatörer för det. Även gränserna mellan

extern och intern kommunikation håller på att suddas ut, och då blir personalens roll som kommunikatörer allt viktigare. Storytelling borde inte heller vara påhittat eller oäkta, därför är det viktigt att de anställda från hjärtat är engagerade i ämnet, och inte tvingas kommunicera något sådant som de inte håller med om. Samma sak kan konstateras gällande hållbarhetskommunikation, det borde alltid grunda sig i sann information.

Det som även poängterades under intervjuerna var att hållbarhetsarbetet bli alltmer konkret hela tiden, och kommunikationen av detta kommer att vara en nyckelfaktor att lyckas i framtiden. Man måste i framtiden öka på transparensen av kommunikationen enligt informanterna, och även kommunicera rent praktiskt hur man arbetar i ett företag för hållbarhet. I detta avseendet är det mycket viktigt strategiskt sett att de anställda är engagerade av företagets hållbarhetsstory, och vill arbeta rent konkret för att nå de strategiska målen inom hållbarhet.

8.2 Rekommendationer till företag

Utgående från resultatet från empirin samt den teoretiska referensramen har även generella rekommendationer utvecklats för företag som funderar på utveckling och kommunikation av hållbarhetsstrategier. Figurerna som utvecklats för avhandlingen kan även vara till hjälp vid det strategiska arbetet av hållbarhetsstoryn.

För det första poängterades det både under intervjuerna samt i teorin att strategiarbetet inte borde gå uppifrån neråt, företagsledningen borde inte bara kommunicera färdigt definierade strategier för sina anställda. Strategiarbetet borde börja nerifrån, och ta i beaktande praktiska exempel från de anställda och i mån av resurser även inkludera personalen i strategiarbetet. Det som även diskuterades i empirin var att det är bra att strategierna i sin helhet finns definierade, men att de inte helst ska kommuniceras som sådana till anställda. Praktiska exempel hur strategierna kan användas i det vardagliga och mera praktiska arbetet uppskattas mer hos anställda.

Ur analysen kan det även konstateras att extern och intern kommunikation i dagens läge blir alltmer kombinerat. Nya kanaler såsom exempelvis sociala medier gör det

möjligt för anställda att både lättare hitta information om företaget samt producera själv innehåll om företaget. Det finns inte lika tydliga gränser som förr mellan intern och extern kommunikation. Därför är det en kritisk faktor att anställda känner sig engagerade i företaget och dess verksamhet, då även de kan ses som kommunikatörer i företag. Att lyssna på anställdas berättelser om exempelvis det praktiska arbetet och inkludera det i företagets strategiska hållbarhetsstory föreslås både i teorin och empirin vara ett sätt att skapa engagemang.

8.3 Implikationer för marknadsföring och kommunikation

Denna studie bygger på teorier om bl.a. strategisk kommunikation, som enligt Falkheimer & Heide (2014) ännu är ett relativt outforskat ämne. Enligt flera forskare finns det inte ännu en enhetlig definition av begreppet, eftersom det är kopplat till så många olika områden (bl.a. Heide & Simonssen, 2011). Denna forskning har kunnat bidra med att skapa en bättre förståelse av begreppet strategisk kommunikation i kontexten för avhandlingen. Falkheimer & Heide (2014) efterlyser även mera forskning kring forskningsfältet där traditionell marknadsföring och kommunikation konvergeras. Denna studie har bidragit med bl.a. resultat från undersökningen, där det framkom att gränserna mellan extern och intern kommunikation håller på i många fall att suddas ut, och att anställda även kan ses som marknadsförare och kommunikatörer inom ett företag i många fall.

Vidare har denna forskning fört samman tre olika forskningsfält: strategisk kommunikation, storytelling, och hållbar utveckling. Dessa områden kan definieras som ett begrepp, strategisk hållbarhetsstory. Det finns tidigare forskning om detta (t.ex. Wahlman, 2017), men eftersom strategisk hållbarhetsstory är ett relativt nytt begrepp, behövs ännu djupare förståelse för ämnet. Denna forskning bidrog även med en ny vinkel gällande området strategisk hållbarhetsstory, då anställdas roll i det strategiska arbetet var i stort fokus. Trots att det finns forskning om begreppet strategisk hållbarhetsstory som helhet sedan tidigare, kunde inte specifik forskning hittas gällande anställdas roll i detta. Det som denna forskning bidrar med till marknadsföring och kommunikation är de anställdas roll i det strategiska kommunikationsarbetet om hållbarhet, mera specifikt deras roll i företagets

strategiska hållbarhetsstory. Studien bidrar även med att ge en ännu mera djupare förståelse för den strategiska aspekten av hållbarhetsstoryn.

8.4 Kritisk överblick och förslag till fortsatt forskning

Denna forskning ger en bred överblick över situationen nu, hur storytelling kan utnyttjas i strategisk kommunikation om hållbarhet och de anställdas roll i denna kontext. Eftersom denna studie var kvalitativ till sin natur, gav det en djupare insikt i ämnet inom ramen för kontexten där studien gjordes. Datainsamlingen gjordes i form av semistrukturerade intervjuer med experter från större företag. Det som kan ses som en svaghet är att forskningen endast utgick ifrån intervjuer med experter som hade lite olika bakgrund. För att få ett ännu tillförlitligare svar kunde studien exempelvis ha kunnat kompletteras med en fallstudie efter expertintervjuerna. Tidsramen för avhandlingen gav dock inte möjlighet till detta. Man kunde även gjort djupintervjuer med anställda från företagen för att även få de anställdas syn på saken. Jag anser ändå att jag fick tillräckligt med data från expertintervjuerna för att kunna skapa en djupare förståelse för ämnet och få svar på forskningsfrågorna.

Tre olika branscher var representerade. Experternas egna åsikter av ämnet var dock i fokus, och inte analys av företagen och branscherna i sig. Eftersom endast ett företag per bransch var representerat i denna studie, räcker det inte till att dra slutsatser gällande skillnader branscher emellan. Framtida forskning kunde därför ha fokus på detta, att se på skillnader branscher emellan. Med andra ord kunde fortsatt forskning se om de anställdas roll ändras beroende på branschen och hur den ändras i så fall. En annan idé kunde vara att endast fokusera på en bransch, och gå djupare in på hurdana möjligheter och utmaningar det finns gällande utvecklingen av strategiska hållbarhetsstoryn i samarbete med anställda.

Som konstaterats har denna forskning som syfte att ge en djupare förståelse av ämnet på en ganska generell nivå utgående från tidigare forskning om ämnet samt de intervjuades åsikter om saken. Fortsatt forskning kunde se på saken specifikt ur de anställdas synvinkel, vad de anser att de har för roll i företagets strategiska hållbarhetsstory. En idé kunde vara att både intervjua de som arbetar med

kommunikation och hållbarhet samt anställda i ett företag, och se om åsikterna stämmer överens. Detta var inte möjligt i ramen för tidtabellen att göra i denna studie.

Från detta kan konstateras att denna studie endast var en inblick i ämnet, för att förstå helheten bättre. I ett relativt nytt ämne som detta behövs det dock först en generell överblick av ämnet, så att man förstår helheten före detaljer och mera djupgående ämnen tas med i bilden. Nu när grunden är lagd finns det mycket möjligheter för fortsatt forskning inom ämnet.

8.5 Avslutande ord

I avhandlingens inledning konstateras bristen på forskning om strategisk hållbarhetskommunikation inom organisationer, specifikt för de anställda. Företagsansvar och hållbara utveckling har blivit allt mer viktigt för företag att ta i beaktande, inte minst kommunikation av detta. Jag hoppas denna avhandling har gett en ny inblick i ämnet, och inspirerat till att fundera kring anställdas roll som kommunikatörer i företag.

Avslutningsvis vill jag tacka alla experter som ställde upp för intervju, ni gav värdefulla insikter i ämnet. Förhoppningsvis kommer denna avhandling att inspirera företag att använda sig av storytelling som ett strategiskt kommunikationsverktyg, samt ge förståelse för hur hållbarhetsstrategin kunde kommuniceras till alla inom organisationen på ett sätt som skapar engagemang. Hoppas avhandlingen även inspirerar till fortsatt forskning om strategiska hållbarhetsstoryn.

Referenser

- Adamson Gary, Pine Joe, Van Steenhoven Tom, Kroupa Jodi, (2006) *"How storytelling can drive strategic change"*, Strategy & Leadership, Vol. 34 Issue: 1, .36-41
- Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015) *Handbok i kvalitativa metoder*. 2:a upplagan. Liber.
- Argenti, P. A., Howell R.A, Beck K.A (2005). *The strategic communication imperative*. MIT Sloan Management Review, 46(3), 83-93.
- Baker, B. (2014). Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 25-28.
- Barker, R. T. (2010). *Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World*. International Journal of Business Communication, 47(3), 295-312.
- Belz, Frank-Martin & Peattie, Ken (2012) *Sustainability Marketing A Global Perspective*. Second Edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Cornellissen, Joep (2011) *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dahlén, M & Lange, F (2003) *Optimal markandskommunikation*, Malmö, Liber ekonomi
- Dennisdotter, E. & Axenbrant, E. (2008). *Storytelling: Ett effektivt marknadsföringsgrepp*. Malmö: Liber.
- Dulek, R. E.& Campbell, K.S (2015). *On the Dark Side of Strategic Communication*. International Journal of Business Communication, 52(1), 122-142.
- Emerald Publishing Limited (2017) *"How to increase employee engagement: The role of corporate social responsibility"*, Human Resource Management International Digest, Vol. 25 Issue: 6, pp.42-44, <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0114>
- Epstein, Marc J. (2008) *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. London: Sage.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2014) *Strategisk kommunikation: en introduktion, 2a upplagan*, Lund: Studentlitteratur

Falkheimer Jesper, (2014) "*The power of strategic communication in organizational development*", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 6 Issue: 2/3, pp.124-133, <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2014-0007>

FIBS (2017) *Company responsibility survey 2017, Summary*.
URL: https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2017/05/FIBS_CR-Survey_2017_Summary-.pdf (Läst 19.4.2019)

Fischer, Daniel & Schäfer, Torsten & Borner, Joachim. (2018). *Narrations of Sustainability: How to Tell the Story of the Socio-Ecological Transformation*. GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, 27(3), 334-336.

Grankvist, Per. (2009) *CSR I praktiken- Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Liber AB. Malmö.

Gill, R. (2015). *Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review*. Public Relations Review, 41 (5), 662-674

Gillham, B. (2000) *Case study research methods*. London; New York: Continuum.

Godin, S. (2009). *All marketers are liars: The power of telling authentic stories in a low-trust world*. New York: Portfolio.

Hallahan, Kirk. Holthauzen, Derina. Van Ruler, Betteke. Vercic, Dejan. Sriramesh, Krishnamurthy (2007) *Defining Strategic Communication*. International Journal of Strategic Communication, 1 (1), 3-35.

Heide, M. & Simonssen, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), pp. 201-220.

Heide, Mats & Simonssen, Charlotte (2011) *Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals*. International Journal of Strategic Communication, 5: 201-220. Taylor & Francis Group, LLC.

Herskovitz, S. & Crystal, M. (2010). *The essential brand persona: Storytelling and branding*. Journal of Business Strategy, 31(3), 21-28.

Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015) "Strategic Communication: Opportunities and Challenges of the Research Area" 3-17 I Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (ed.). 2015. The Routledge handbook of strategic communication. New York: Routledge.

IPCC, 2018: Summary for Policymakers. In: *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable*

development, and efforts to eradicate poverty [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, Maycock, M. Tignor, and T. Waterfield (eds.)]. *World Meteorological Organization, Geneva, Switzerland, 32 pp.*

Jacobsen, Dag Ingvar (2010) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur AB, Lund.

Kahneman, D. (2011). *Tänka snabbt och långsamt*. Stockholm: Volante.

Karmark, E. (2005). *Living the Brand*. i M. Schultz, Y. M. Antorini, & F. F. Csaba (Eds.), *Towards the Second Wave of Corporate Branding* (pp. 103-124)

Lantz, Annika. (1993) *Intervjumetodik*. Studentlitteratur.

Lämsä Anna-Maija & Sintonen Teppo, (2006) *"A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation"*, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18 Issue: 2, 106-120,

Malhotra, N. K. (2007) *Marketing research: An applied orientation* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (2012). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (2nd ed). Helsinki: Sanoma Pro.

Melander, Anders & Nordqvist, Mattias (2008) *Att förstå strategi- Process och kontext*. Studentlitteratur.

Mossberg, L. & Nissen Johansen, E. (2006). *Storytelling: Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Lund: Studentlitteratur.

Mårtensson, R. (2009). *Marknadskommunikation: Kunden, varumärket, lönsamheten* (3. [omarb. och utök.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Net Positive Project. (den 22 11 2018). [netpositiveproject.org](https://www.netpositiveproject.org). Hämtat från Helping business put back more than it takes out.: <https://www.netpositiveproject.org>

Nyberg, Rainer (1999). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. Edutime, Vasa.

Nylén, U. (2005) *Att presentera kvalitativa data*. Malmö: Liber.

Olausson, V. (2009). *Grön kommunikation, hur du bygger värde för varumärket och världen*. Malmö: Liber AB.

Parment, Anders. (2008) *Marknadsföring-kort och gott*. Malmö. Liber AB.

- Postnord, Strålfors. (2018). *stralfors.se*. Hämtat från Postnord Strålfors, Inspiration: URL: <https://www.stralfors.se/Om-oss/Nyheter/2015/Goda-garningar-styr-framtidens-affarer> (Läst 21.11.2018)
- Rauhala, M., & Vikström, T. (2014). *Storytelling työkaluna, vaikuta tarinoilla bisneksessä*. Helsinki: Talentum.
- Rosengren, K. E. (2000). *Communication: An introduction*. London, England: Sage
- Ruck, Kevin ; Welch, Mary (2012) *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. I publikationen: Public Relations Review June 2012, Vol.38(2), 294-302
- Saloranta, T. (2018). *hasancommunications.fi*. Hämtat från Sisäinen viestintä on tärkeintä markkinointia: <https://hasancommunications.fi/2018/08/26/sisainen-viestinta-on-tarkeinta-markkinointia/> (Läst 21.11.2018)
- Sharma, S. & Mann, D. (2016) *Communication for Socially Responsible Initiatives*. The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 52, No. 1, pp. 87-100
- Sheehy, B. *Defining CSR: Problems and Solutions* (2015) Journal of Business Ethics 131: 625.
- Spear Sara, Roper Stuart, (2016) *"Storytelling in organisations: supporting or subverting corporate strategy?"*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 21 Issue: 4, 516-532
- Solja, Eeva (2017) *Let Me Tell You a Story. Consumer Responses to Company-Created Brand Stories*. Helsingfors. Doktorsavhandling. Svenska handelshögskolan.
- Steyn, B. (2009). *The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream*. American Behavioral Scientist, 53(4), 516-532.
- Strom, L. (2018). *hasancommunications.fi*. Hämtat från Kunnianhimon tulee tihkua vastuullisuutta: <https://hasancommunications.fi/2018/06/14/kunnianhimon-tulee-tihkua-vastuullisuutta/> (Läst 21.11.2018)
- Tilastokeskus (2019) Käsitteet-pienet ja keskisuuret yritykset (määritelmä 1) URL: https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html (Läst 19.4.2019)
- Tynkkynen, O., & Berninger, K. (2017). *Nettopositivisuus, menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso*. Helsinki: Alma Talent.
- Wahlman, Sofia (2017) *The Power of Stories- Exploring the strategic aspect of sustainability stories*. Pro Gradu avhandling, Åbo Akademi.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide för expertintervjuer. Version: SVENSKA

Bakgrund

1. Vad har du för bakgrund och med vilka uppgifter arbetar du med i ert företag?

Hållbar utveckling och företagsansvar

2. Vad betyder hållbar utveckling för företag i dagens värld? Vad är företagens roll i strävan efter ett mera hållbart samhälle enligt dig?
3. Vad betyder hållbar utveckling och företagsansvar för ert företag?
4. Hurdan roll anser du att anställda har i hållbarhetsstrategin?

Strategisk kommunikation

5. Hur skulle du definiera strategisk kommunikation?
6. Hur anser du att kommunikation i ett företag kan hjälpa företaget nå dess strategiska mål?
7. Har ni kopplat hållbarhetskommunikationen till företagets övriga kommunikation och strategi på något sätt, i så fall hur?
8. Vad anser du att de anställdas roll är i företagets hållbarhetskommunikation?
9. Vad anser du är nyckeln till en lyckad hållbarhetskommunikation?

Storytelling som strategiskt kommunikationsverktyg

10. Kan storytelling enligt dig ses som ett strategiskt verktyg för hållbarhetskommunikation?
11. Använder ni er av storytelling inom hållbarhetskommunikation? I så fall, hur och i vilka situationer?
12. Vad är de anställdas roll i att bygga upp företagets hållbarhetsstory? Hur viktigt är det att anställda är engagerade i företags hållbarhetsstory enligt dig?
13. Vad anser du är nyckeln till att lyckas med storytelling inom hållbarhetskommunikation?

Framtiden

14. Hurdan roll anser du att anställda kommer att ha i framtiden inom hållbarhetskommunikation i företag?

Bilaga 2: Intervjuguide för expertintervjuer

Version: FINSKA

Taustatietoja

1. Minkälainen tausta sinulla/teillä on ja minkälaisissa tehtävissä työskentelet pääsääntöisesti teidän yrityksessänne?

Kestävä kehitys ja yritysvastuu

2. Mikä rooli yrityksillä on yhteiskunnassa, kun miettii kestävää kehitystä?
Mikä oma näkemyksesi asiasta?
3. Mitä kestävä kehitys ja yritysvastuu merkitsevät teidän yrityksessänne?
4. Mikä rooli työntekijöillä on mielestäsi vastuullisuusstrategian näkökulmasta?

Strateginen viestintä

5. Miten sinä määrittelisit strategisen viestinnän?
6. Miten viestintä voi edesauttaa yritystä pääsemään strategisiin tavoitteisiinsa?
7. Oletteko yhdistäneet vastuullisuusviestinnän yritykseen yleiseen viestintään ja strategiaan? Miten?
8. Mikä on mielestäsi työntekijöiden rooli vastuullisuusviestinnässä?
9. Mikä on omasta mielestäsi avain onnistuneeseen vastuullisuusviestintään?

Tarinankerronta strategisena viestintävälineenä

10. Voiko tarinankerronta teidän mielestänne olla strateginen työkalu vastuullisuusviestinnässä?
11. Oletteko te hyödyntäneet tarinankerrontaa yrityksenne vastuullisuusviestinnässä? Siinä tapauksessa miten ja milloin?
12. Mikä on työntekijöiden rooli yrityksen vastuullisuustarinan kehittämisessä?
13. Mikä on mielestäsi avain onnistuneen vastuullisuustarinan luomiseen?

Tulevaisuus

14. Mikä työntekijöiden rooli tulee olemaan tulevaisuudessa vastuullisuusviestinnässä?